

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**Las cooperativas agrarias en la provincia de Misiones (Argentina).  
Efectos de la globalización en sus estrategias organizacionales y  
productivas**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Eduardo Francisco Simonetti**

**Director**

**Omar de León Naveiro**

**Madrid, 2018**

---

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

***LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN LA PROVINCIA DE MISIONES (ARGENTINA).  
EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN SUS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y  
PRODUCTIVAS.***

Memoria para optar al grado de Doctor presentada por:

***EDUARDO FRANCISCO SIMONETTI***

Director:

***DR. OMAR DE LEÓN NAVEIRO***

---

**MADRID, 2016**

---

***“(...) se podría plantear que la presencia de la economía social es una crítica al capitalismo. No sólo a las fallas del mercado ni al liberalismo, sino al capitalismo”***

(Nosetto, L. 2006: 8)

***“(...) la cooperativa de crédito, comercialización y producción no es más que un instrumento específicamente capitalista para solucionar problemas capitalistas”***

(Sartelli, E. 2002: 5)

## **Agradecimientos:**

A **Antonio Palazuelo Manso**, principal “responsable” de que el sueño de participar en un Doctorado de la UCM se haya hecho realidad para un pequeño grupo de latinoamericanos que tuvimos la suerte de poder sumarnos a su propuesta. Él supo sostenernos en esta ilusión con su vocación docente y una infinidad de gestos solidarios que excedieron largamente cualquier expectativa que pudiéramos tener.

A **Omar de León Naveiro**, profesor y amigo que con su actitud docente despertó mi interés por seguir investigando sobre los temas tratados y por la generosidad de haberme cedido buena parte de su escaso tiempo al aceptar dirigir este trabajo.

A **Carlos Caravantes García**, por su colaboración y apoyo en el Programa de Doctorado de Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales de la facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

A **José “Pepe” Denis Espinós**, porque siempre estuvo ahí, amigable y fraterno, dispuesto a colaborar para resolver los conflictos que se puedan presentar. Por su intermedio, a todos los que hicieron posible que las normas administrativas que dificultaron mi acceso al doctorado hoy no sean más que un recuerdo.

A los profesores **Juan Alonso Hierro**, **Julio Argüelles Alvarez** y **José A. Moral Santín**, que me permitieron participar en sus cursos con una modalidad diferente a la habitual y hacer de esto una oportunidad de aprendizaje creativo y provechoso.

A **Alejandro D. Oviedo**, por los aportes realizados en su condición de Director del proyecto “*Las cooperativas agroindustriales de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado*”, en el cual se inscribió esta propuesta de trabajo en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNaM. Hago extensivo mi agradecimiento a los demás investigadores integrantes del mencionado proyecto.

A **Gabriela L. Ríos Gottschalk**, compañera solidaria y perseverante en la importante tarea que significó concretar el censo de cooperativas agrarias y analizar los datos obtenidos sobre el perfil productivo y los mercados en los que intervienen estas entidades provinciales. Según entiendo, esta información es uno de los mayores aportes de la investigación sobre la actividad cooperativa en Misiones.

A **María Fernanda Niño**, colega generosa y amiga, que le dedicó tiempo y ganas a la tarea de volver a acercarme al análisis de datos multidimensionales.

A **Carmen Floridia**, por todas las contribuciones realizadas durante la elaboración de esta investigación.

A los amigos que me “regaló” la maestría en La Rábida y hoy continúan dando prueba cotidiana de su generosidad ineludible. “Los INTA” **Carlos Cheppi**, **Eliseo Monti** y, particularmente, **Javier Ortega**, un hermano que siempre tuvo tiempo y un “bolsín” a mano para hacerme llegar “ese” libro, “esas” fotocopias, imprescindibles.

También a **Marilú Franco Devia** y **Penélope Vaca Avila**, con las cuales durante el cursado practicamos la grata experiencia académica y humana que significa poder aprender y descubrir en forma cooperativa.

A **Oscar Bistocco**, **Rogelio Dalmaroni** y **Guillermo Reutemann**, quienes –mientras compartimos ese proyecto de vida que fue en su momento el *Grupo de Estudio y Promoción de la Agricultura de Base Ecológica* (GEPABE)– con absoluto desprendimiento me fueron aportando ideas, información y documentación que son el resultado de su tarea irrenunciable destinada a la atención de los problemas agrarios de la provincia. Soy consciente de la ventaja que representó para mí contar con el apoyo de estos amigos y compañeros de tarea.

A **Ana Zanotti**, siempre dispuesta a apoyar los aciertos, disimular los errores y en encontrar sabiamente las palabras justas para encaminar un ánimo que tropieza.

A mis hijos, **Leandro**, que me fue mostrando el camino de una tesis doctoral, y **Cecilia**, abnegada y solidaria en la tarea de desgrabar en tiempo real las entrevistas a las cooperativas. Porque, definitivamente, son ellos los que le dan sentido a esta necesidad vital de seguir investigando, agregando nuevas preguntas, buscando respuestas, comprometiéndome con un proyecto que nunca termina de definirse pero merece, estoy seguro, le destine mi mejor esfuerzo.

*E. S.*

## RESUMEN

Durante las últimas décadas el proceso de globalización tuvo como característica distintiva la difusión mundial de políticas que respondían a un modelo económico neoliberal, a las que las economías capitalistas periféricas se someterían, condicionadas por la necesidad de responder a sus obligaciones internacionales. Alentadas por los organismos financieros, las medidas impulsadas determinaron que numerosas sociedades nacionales –los países latinoamericanos son un buen ejemplo de ello– redujeran las funciones del Estado, privatizaran las empresas públicas, desregularan y abrieran sus mercados al comercio internacional, además de habilitar el acceso a fuentes alternativas de financiamiento, favoreciendo un crecimiento acelerado de sus economías. Como contrapartida, el debilitamiento del Estado en su función reguladora resultó determinante para que estas políticas generaran concentración económica, desocupación, exclusión social y pobreza, postergando de manera dramática las aspiraciones y necesidades de sectores mayoritarios de la población.

Para enfrentar la crisis generada por las condiciones del nuevo modelo económico instaurado, aquellos que aparecían desfavorecidos en la distribución de los recursos y oportunidades acudieron en forma recurrente a las diferentes formas de organización que se reconocen como de la economía social. Entre ellas, el movimiento cooperativista desempeñó un rol fundamental. En este proceso de adaptación a las exigencias de mayor competitividad y calidad de su producción, las cooperativas –que son al mismo tiempo asociaciones de cooperación y empresas de competencia– tuvieron que desarrollar estrategias que les permitieran seguir desempeñando su función, transformaciones estructurales que se manifestaron en los objetivos a priorizar en su accionar (principios cooperativos o fines institucionales) e impactaron de manera elocuente en sus prácticas organizacionales y productivas.

En la provincia de Misiones (Argentina), este proceso se manifestó con fuerza sobre sus cooperativas agropecuarias, entidades que a lo largo de su historia tuvieron un significativo impacto en el crecimiento económico y el bienestar de los habitantes del sector rural. El cooperativismo agrario misionero también sufrió las consecuencias de las políticas económicas implementadas y hoy resulta ilustrativo conocer cómo estas entidades resistieron y cuál es la fortaleza institucional con la que se desenvuelven actualmente.

Esta investigación da cuenta del perfil económico-productivo de las cooperativas agrarias de Misiones y su participación en la producción de riqueza provincial. Asimismo, recupera aquellas experiencias que les permitieron a estas entidades de la economía social incorporarse a los diferentes mercados, exponiendo sus estrategias competitivas de innovación tecnológica y comercialización, así como los efectos de esas transformaciones en sus fines y principios institucionales.

## **ABSTRACT**

During the last decades the process of globalization has had as its distinctive feature the worldwide spread of policies conforming to a neoliberal economic model to which peripheral capitalist economies would submit to, conditioned by the need to meet their international liabilities. Encouraged by financial institutions, the measures promoted determined that many national states -among which, many Latin American countries- would reduce state functions, privatize public enterprises, deregulate and open their markets to international trade, thus enabling access to alternative financial sources to favor an accelerated growth of their economies. Nonetheless, the weakening of States' regulatory role was decisive in the sense that these policies generated economic concentration, unemployment, social exclusion and poverty, dramatically deferring the aspirations and needs of major sectors of their population.

In order to address the critical effects of the new economic model established, those left behind in the distribution of resources and opportunities resorted to alternative ways of organization, namely, the 'social economy enterprises'. Among them, the cooperative system played a key role. In the process of adapting to the demands for greater competitiveness and production quality, cooperative societies -which are both cooperative associations as well as competency companies- were soon forced to develop new structural strategies to keep up with their usual role, thus compromising their principles (cooperative drive and institutional goals) and exerting high impact in their organizational and productive practices.

In the Northern province of Misiones (Argentina), this process struck strongly on its agricultural cooperative system, which historically meant a breakthrough on economic growth and welfare for the inhabitants of the rural sector. Agricultural cooperatives in Misiones were also severely affected by the consequences of the economical policies

implemented, so that today it is particularly instructive to examine the process undergone by these entities to resist major changes as well as the nature of the institutional strength they currently operate with.

This research analyzes the economic and productive profile of agricultural cooperative societies in Misiones and their share in the production of provincial wealth. It also follows the processes qualifying some of these social economy experiences to perform in different markets, thus exposing their competitive strategies with technological innovation and marketing, as well as the effects of these changes on the continuity of their goals and institutional principles.



# ÍNDICE

---

	Página
<b>SIGLAS UTILIZADAS</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
A) OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
B) METODOLOGÍA .....	10
C) ESTRUCTURA DE LA TESIS .....	14
 <b>CAPÍTULO 1:</b>	
<b>LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS EN     LOS MERCADOS GLOBALIZADOS.</b> .....	17
1.1. El proceso globalizador y sus efectos.....	22
1.1.1. Una aproximación al concepto de globalización. ....	23
1.1.2. Los efectos económicos y sociales de la globalización en las últimas décadas.....	26
1.2. El territorio como dimensión estratégica del desarrollo.....	37
1.3. Las características del Modelo Territorial.....	43
1.4. El impacto de la agricultura industrial en la producción agropecuaria. ....	47
1.4.1. El modelo de producción agroindustrial.....	47
1.4.2. La pequeña producción familiar: los efectos del proceso de acumulación capitalista en su evolución.....	54
1.5. La actividad cooperativa en los mercados globalizados.....	61
1.5.1. La identidad del movimiento cooperativo.....	64
1.5.2. Las oportunidades y limitaciones del cooperativismo.....	68
1.5.3. Las estrategias adaptativas del movimiento cooperativo: comportamientos organizacionales y modelos morfológicos.....	75
1.6. Síntesis y conclusiones del capítulo. ....	88
 <b>CAPÍTULO 2:</b>	
<b>LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN LA ARGENTINA</b> .....	91
2.1. Nacimiento y desarrollo del cooperativismo agropecuario argentino .....	93
2.2. Las consecuencias de las políticas neoliberales de fines del siglo XX .....	102

2.3. La evolución “post-convertibilidad” del sector agropecuario .....	106
2.3.1. El modelo de desarrollo agropecuario en la actualidad.....	109
2.3.2. La situación actual de las cooperativas agropecuarias en la Argentina.....	116
2.3. El movimiento cooperativo agrario en la provincia de Misiones.....	122
2.3.1. La conformación de la estructura agraria de Misiones y el desempeño del cooperativismo agrario. ....	124
2.3.2. El proceso de ocupación: desde la colonización a la provincialización.....	125
2.3.3. La evolución a partir de la provincialización. ....	142
2.3.4. La actualidad del cooperativismo misionero.....	147
2.4. Síntesis y conclusiones del capítulo. ....	150

### **CAPÍTULO 3:**

<b>LA PROVINCIA DE MISIONES: PARTICULARIDADES FÍSICAS, SOCIALES Y ECONÓMICAS .....</b>	<b>153</b>
3.1. Características territoriales. ....	154
3.1.1. El clima.....	155
3.1.2. Los suelos .....	156
3.1.3. La topografía.....	156
3.1.4. Los recursos hídricos.....	157
3.2. División política. ....	158
3.3. El sistema de transporte.....	159
3.4. Características demográficas y situación social. ....	160
3.4.1. Cantidad de habitantes y evolución.....	160
3.4.2. Distribución y estructura de la población. ....	162
3.4.3. La situación educativa. ....	166
3.4.4. Salud y nutrición.....	169
3.4.5. La situación habitacional .....	172
3.4.6. Pobreza estructural .....	175
3.5. La actividad económica. ....	178
3.5.1. La producción de bienes y servicios.....	179
3.5.2. Las exportaciones provinciales.....	186
3.6. Caracterización del Sector Agropecuario.....	190
3.6.1. Tipología de los productores agropecuarios.....	190
3.6.2. Tenencia de la tierra. ....	194

3.6.3. Tecnología. ....	196
3.7. Síntesis y conclusiones del capítulo. ....	199

#### **CAPÍTULO 4:**

<b>LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE MISIONES:</b>	
<b>PERFIL PRODUCTIVO Y MERCADOS EN LOS QUE INTERVIENEN.....</b>	<b>201</b>
4.1. Aspectos generales .....	201
4.2. Actividades, recursos humanos y destino de la producción de las cooperativas agrarias .....	210
4.2.1. Actividades y organización de la producción .....	210
4.2.2. Los recursos humanos .....	216
4.2.3. Caracterización de las cooperativas según el destino de la producción .....	223
4.3. La contribución de las cooperativas agropecuarias al comercio exterior.....	225
4.4. Evolución en el volumen de negocios y situación financiera de las cooperativas agrarias .....	228
4.5. Síntesis y conclusiones del capítulo .....	230

#### **CAPÍTULO 5:**

<b>CONSTRUCCIÓN DE UNA TIPOLOGÍA</b>	
<b>DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE MISIONES .....</b>	<b>233</b>
5.1. Identificación de las particularidades que caracterizan productiva y comercialmente a las cooperativas agrarias .....	234
5.2. Propuesta de una tipología de las cooperativas agrarias .....	244
5.3. Síntesis y conclusiones del capítulo.....	254

#### **CAPÍTULO 6:**

<b>LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS</b>	
<b>DE LA PROVINCIA DE MISIONES.....</b>	<b>257</b>
6.1. Los cambios en la administración .....	259
6.2. Los cambios en la producción.....	262
6.3. Los cambios en la comercialización .....	265
6.4. Los cambios en la comunicación .....	269
6.5. Los cambios en la gestión de los recursos humanos .....	272

6.5.1. Actividades destinadas a los socios.....	273
6.5.2. Actividades destinadas al personal.....	277
6.6. Acciones en relación con el entorno .....	279
6.7. Las innovaciones realizadas: propósitos y fuentes de financiamiento.....	285
6.8. Síntesis y conclusiones del capítulo.....	288

## **CAPÍTULO 7:**

### **UN REGRESO A LOS DATOS:**

#### **TRANSFORMACIONES MORFOLOGÍAS ORGANIZACIONALES Y**

#### **ESTRATEGIAS DE ACUMULACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS ..... 291**

7.1. Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda. ....	292
7.1.1. Antecedentes de la cooperativa.....	292
7.1.2. La organización de la cooperativa.....	293
7.1.3. Actividades que desarrollan actualmente .....	294
7.1.4. La manera de comercializar .....	296
7.1.5. La relación con los socios .....	296
7.1.6. La relación que establecen con el entorno .....	297
7.1.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa .....	298
7.2. Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda. ....	299
7.2.1. Antecedentes de la cooperativa.....	299
7.2.2. La organización de la cooperativa.....	300
7.2.3. Actividades que desarrollan actualmente .....	301
7.2.4. La manera de comercializar .....	302
7.2.5. La relación con los socios .....	302
7.2.6. La relación que establecen con el entorno .....	303
7.2.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa .....	303
7.3. Cooperativa Agrícola Picada Libertad Ltda. ....	305
7.3.1. Antecedentes de la cooperativa.....	306
7.3.2. La organización de la cooperativa.....	310
7.3.3. Actividades que desarrollan actualmente .....	312
7.3.4. La manera de comercializar .....	314
7.3.5. La relación con los socios .....	315
7.3.6. La relación que establecen con el entorno .....	316
7.3.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa .....	317

7.4. Cooperativa Frigorífica de Leandro N. Alem Ltda. ....	318
7.4.1. Antecedentes de la cooperativa.....	318
7.4.2. La organización de la cooperativa.....	319
7.4.3. Actividades que desarrollan actualmente.....	321
7.4.4. La manera de comercializar .....	322
7.4.5. La relación con los socios .....	323
7.4.6. La relación que establecen con el entorno .....	323
7.4.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa .....	324
7.5. Cooperativa Apícola y Agropecuaria Las Misiones Ltda. ....	325
7.5.1. Antecedentes de la cooperativa.....	325
7.5.2. La organización de la cooperativa.....	327
7.5.3. Actividades que desarrollan actualmente.....	328
7.5.4. La manera de comercializar .....	330
7.5.5. La relación con los socios .....	331
7.5.6. La relación que establecen con el entorno .....	332
7.5.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa .....	333
7.6. A manera de síntesis del capítulo. ....	334
<b>CONCLUSIONES</b> .....	335
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	351
<b>ANEXOS</b> .....	369
<b>ANEXO N° 1:</b> Tablas .....	371
<b>ANEXO N° 2:</b> Salidas del Análisis de Correspondencias Múltiples, Clasificación Jerárquica y Clusterización .....	407
<b>ANEXO N° 3:</b> Instrumentos de Relevamiento .....	417

## **SIGLAS UTILIZADAS**

---

**ACI:** *Alianza Cooperativa Internacional*

**ACM:** *Análisis de Correspondencias Múltiples*

**APIMONDIA:** *Federación Internacional de Asociaciones Apícolas*

**APTM:** *Asociación de Plantadores de Tabaco*

**BID:** *Banco Interamericano de Desarrollo*

**BM:** *Banco Mundial*

**BPA:** *Buenas Prácticas Agrícolas*

**BPM:** *Buenas Prácticas de Manufactura*

**CAA:** *Código Alimentario Argentino*

**CABA:** *Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

**CCA:** *Código Alimentario Argentino*

**CCAM:** *Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones*

**CEPAL:** *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*

**CFI:** *Consejo Federal de Inversiones*

**CIMMyT:** *Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo*

**COFRA:** *Cooperativa Frigorífica de Leandro N. Alem Ltda.*

**COOPERAR:** *Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.*

**CO.P.E.TE.G.LA:** *Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda.*

**COPROTE:** *Comisión Provincial del Té*

**CRYM:** *Comisión Reguladora de la Yerba Mate*

**CTM:** *Cooperativa Tabacalera de Misiones Ltda.*

**EEUU:** *Estados Unidos de Norteamérica*

**FAO:** *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*

**FEDECOOP:** *Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones Ltda.*

**FET:** *Fondo Especial del Tabaco*

**FMI:** *Fondo Monetario Internacional*

**FSM:** *Foro Social Mundial*

**Has:** *hectáreas*

**IAPI:** *Instituto Argentino para la Promoción y el Intercambio*

**IFAI:** *Instituto de Fomento Agroindustrial*

**INAES:** *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*

**INAL:** *Sistema Nacional de Vigilancia Alimentaria*

**INDEC:** *Instituto Nacional de Estadística y Censos*

**INTA:** *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*

**INTI:** *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*

**INYM:** *Instituto Nacional de la Yerba Mate*

**IPEC:** *Instituto Provincial de Estadística y Censos*

**IPRODHA:** *Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional*

**IRRI:** *Instituto Internacional de Investigación en Arroz*

**ISE:** *Industrialización por Sustitución de Exportaciones*

**ISI:** *Industrialización por Sustitución de Importaciones*

**ISO:** *Organización Internacional para la Estandarización (la sigla en inglés)*

**JUPICOOP:** *Juventud Cooperativa en Santo Pipo*

**Ltda.:** *Limitada*

**MACMCeI:** *Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración*

**MERCOSUR:** *Mercado Común del Sur*

**NBI:** *Necesidades Básicas Insatisfechas*

**NDIT:** *Nueva División Internacional del Trabajo*

**NEA:** *Noreste Argentino*

**NOA:** *Noroeste Argentino*

**NOSIS S.A.:** *Información Comercial y Crediticia de Empresas y Persona S.A.*

**OIC:** *Organizaciones Institucionales Consecuentes*

**OIM:** *Organizaciones Institucionales en Mutación*

**OIP:** *Organizaciones Institucionales Paradojales*

**ONU:** *Organización de las Naciones Unidas*

**PBG:** *Producto Bruto Geográfico*

**PBI:** *Producto Bruto interno*

**P.E.N.:** *Poder Ejecutivo Nacional*

**PNUD:** *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*

**PROAPI:** *Programa Nacional Apícola del INTA*

**PRODERNEA:** *Programa de Crédito y Apoyo Técnico a Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino*

**RENAPA:** *Registro Nacional de Productores Apícolas*

**RENSPA:** *Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios*

**RRHH:** *Recursos Humanos*

**RSC:** *Responsabilidad Social Corporativa*

**RSE:** *Responsabilidad Social Empresarial*

**SACMCyI:** *Secretaría de Acción Cooperativa, Mutuales, Comercio e Integración de la provincia de Misiones*

**SENASA:** *Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria*

**SIMOSE:** *Sistema de Información y Monitoreo Social y Económico*

**UNaM:** *Universidad Nacional de Misiones*

## INTRODUCCIÓN

---

La expansión a escala mundial de un modelo político y económico neoliberal caracterizó el proceso de globalización de las últimas décadas del siglo pasado. Estas políticas, que fueron impulsadas por los organismos financieros internacionales, determinaron en los países latinoamericanos la desregulación y apertura de los mercados, permitiendo el acceso a fuentes alternativas de financiamiento y fomentando la afluencia de capitales.

La privatización de las empresas públicas fue otra de las consecuencias decisivas de las políticas neoliberales, y en ella descansa gran parte de la interpretación acerca de la concurrencia de capitales a América Latina durante esos años.

El efecto del neoliberalismo fue devastador para la estructura productiva y condiciones de vida de la mayoría de estos países. Desencadenó procesos de fuerte concentración económica y provocó la quiebra y desaparición de numerosas empresas, con el consiguiente aumento en los niveles de desempleo, exclusión social y pobreza.

Las empresas económicas que se pudieron sostener en la actividad, particularmente aquellas que intervenían en los mercados internacionales, debieron adaptarse a un escenario de transformaciones continuas, con una gran volatilidad financiera, en el cual la necesidad de innovarse tecnológicamente para dar respuesta a las crecientes exigencias de competitividad y calidad de la demanda, era un desafío permanente.

*“Las implicaciones de lo señalado resultan evidentes si se considera, por una parte, la estrecha relación entre crecimiento y dinámica de las exportaciones y por otra, el hecho de que el dinamismo de las exportaciones está en directa proporción con el contenido de conocimiento o de densidad tecnológica involucrados en su producción”* (Schejtman y Berdegú, 2004: 9).

El fenómeno de la globalización, en su versión contemporánea, demandó la capacidad de poder intervenir en mercados que están articulados globalmente, de poder participar en la economía en tiempo real y a escala planetaria (Castells, 1999). Aún aquellas empresas orientadas a los mercados locales, regionales y nacionales, debieron poner especial atención en la oportunidad, cantidad y calidad de los productos que ofrecían.



En el sector agrario, la desregulación de los mercados, junto al proceso de concentración y transnacionalización de la industria agroalimentaria, provocó una abrupta caída de los precios de los productos, así como la concentración de los canales de comercialización y la expulsión de los pequeños productores de sus tierras. El proceso de apertura condujo a que las posibilidades de crecimiento del sector estuvieran íntimamente vinculadas a la capacidad de poder competir en mercados globales.

La exposición de este sector a una mayor competencia, creó condiciones que pudieron ser aprovechadas fundamentalmente por las unidades productivas medianas y grandes, poseedoras de mayor superficie, con mayor capacidad de acceder al crédito, la tecnología y la información. De esta manera, los beneficios se concentraron en determinados sectores de la producción, en determinados productos y algunas regiones (Schejtman y Berdegú, 2004: 11).

No obstante, en el contexto restrictivo impuesto por los mercados capitalistas, se pueden identificar territorios y regiones en los que ha sido posible poner en marcha procesos que reivindican el ámbito local como un espacio adecuado y concreto para instrumentar políticas que brinden mayores posibilidades de alcanzar un *desarrollo ampliado*. Así, la dimensión territorial pasa a ser considerada la unidad de análisis, planificación e implementación de proyectos que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos sociales, económicos, culturales e institucionales con los que cuenta una región.

La perspectiva de alcanzar un desarrollo social más distributivo, en el que se valorizan la identidad local, la solidaridad y la participación en la toma de decisiones, también se expresa en el sistema productivo con la presencia de empresas integradas a la comunidad, que colaboran y realizan acuerdos estratégicos. Desde esta visión del desarrollo, no son las empresas aisladas las que compiten, sino que compete la red y el territorio en el que están insertas.

Al mismo tiempo, esta concepción exige analizar las particularidades de cada espacio territorial, dado que territorios con distintas condiciones endógenas<sup>1</sup> requieren de propuestas adecuadas a sus posibilidades reales. Las soluciones universales están condenadas al fracaso.

Las cooperativas, que son entidades inscriptas en lo que se reconoce como la “economía

---

<sup>1</sup> Distinta *densidad nacional*, señala Ferrer, A. (2007): 435 a 437.

social”, permitieron a numerosos sectores de la sociedad (fundamentalmente aquellos conformados por los eslabones más débiles de la cadena productiva) desarrollar estrategias para enfrentar las adversas condiciones económicas y sociales impuestas por los grupos más concentrados del capital. Fue así que, mediante el aprovechamiento de recursos desvalorizados por la lógica del capital económico, estos sectores desfavorecidos en la distribución de los recursos, en muchos casos pudieron superar los desafíos que les representaba competir en los mercados globalizados.

En términos operativos, para poder competir con ciertas posibilidades de éxito estas entidades productivas debieron aumentar su capacidad de producción, mejorar la calidad de los productos, encontrar canales de comercialización que les permitieran mejorar su inserción en los mercados (locales, regionales, nacionales, internacionales), etc. Estos cambios de escala en la producción, exigieron transformaciones en la estructura organizacional que generaron tensiones en las entidades productivas de la economía social, al tener que armonizar los principios y valores que las animan y los objetivos económicos perseguidos.

*“En el caso de algunas cooperativas, su inmersión en la economía mercantil y la competencia en los mercados con empresas de capital, ha generado un desequilibrio en el balance de sus objetivos y sus formas organizativas. A través de las un proceso que Di Maggio y Powell denominan "isomorfismo mercantil", estas cooperativas han ido acercándose a la lógica del capital y la maximización del retorno a sus propietarios en detrimento de la filosofía fundacional del cooperativismo”* (Pérez de Mendiguren, et. al. 2008: 12).

Las conductas institucionales seguidas por las cooperativas para resolver este conflicto, permiten identificar entidades que presentan estructuras morfológicas que las diferencian de manera sustancial. Al mismo tiempo, estas modificaciones admiten discutir acerca de la pertinencia de incluir algunas de estas nuevas formas organizativas en el ámbito de la economía social, concediendo con ello que esta perspectiva de la economía es un espacio en construcción que está en debate como forma alternativa al capitalismo dominante.

*“Se trata de un gran conglomerado de experiencias que incluye a las unidades económicas actualmente existentes, con todas sus potencialidades y limitaciones, y no a una imagen deseada de economía social y solidaria.”* (Caracciolo y Foti, 2013: 6).

Las diversas situaciones que se pueden observar en las transformaciones morfológicas de estas entidades se expresan de manera sustantiva en los objetivos que priorizan en su accionar (principios cooperativos o fines institucionales) e impactan en forma elocuente en sus estrategias organizacionales y productivas.

Todo esto está vinculado intrínsecamente con los mercados en los que participan al desarrollar su actividad productiva y comercial disputando el capital que está en juego en cada uno de ellos, como también con el capital que poseen las entidades (económico, social, simbólico), las conductas y prácticas sociales con las que cuentan y lo formalizado institucionalmente que esté ese “campo” de disputa en el cual intervienen.

La Argentina no fue ajena a las transformaciones establecidas por el proceso de globalización neoliberal<sup>2</sup>. En ella se llevaron adelante políticas que, más allá del éxito alcanzado en algunos aspectos macroeconómicos, entre otros efectos de consideración significaron el desmantelamiento de la estructura productiva, la pérdida de puestos de trabajo y la precarización de las condiciones de empleo, provocando una caída de la participación de los trabajadores en la distribución de los ingresos y el consecuente deterioro de las condiciones de vida de las grandes mayorías de la población.

A su vez, tanto a nivel nacional como en cada una de las provincias, las políticas sociales implementadas resultaron insuficientes para contener el descontento social generado por los resultados obtenidos con la política económica establecida durante este proceso.

Durante la primera década de este siglo, como consecuencia directa de lo que se dio en llamar la “crisis del año 2001”, se produjeron cambios en la política económica argentina que —entre otras medidas trascendentes— significaron abandonar la *convertibilidad*<sup>3</sup> y establecer nuevas condiciones cambiarias, decisiones que permitieron una paulatina recuperación de los precios internacionales de buena parte de la producción nacional, particularmente de los productos del sector agrario. Esta situación mejoró la relación entre los ingresos y los costos de los sectores exportadores.

El sector cooperativo se vio favorecido por esta coyuntura y fueron numerosas las

---

<sup>2</sup> La política económica implementada durante los '90, se caracterizó por favorecer una apertura indiscriminada de los mercados, estableciendo la libre competencia, la convertibilidad cambiaria con un dólar bajo, la apertura financiera y flexibilidad laboral.

<sup>3</sup> En abril de 1991 se había fijado por ley la relación de diez mil australes por cada dólar y, posteriormente, \$ 1 igual a U\$A 1.

entidades que pudieron reordenar su economía. El aumento de las exportaciones, beneficiadas por el tipo de cambio y una revalorización de los precios agrícolas internacionales, restableció la rentabilidad de diversas producciones dando inicio a una recuperación de los niveles de actividad.

Las nuevas condiciones de la economía argentina colocaban a las entidades cooperativas ante la opción de tomar el desafío de competir en los nuevos mercados que se abrían a muchos productos nacionales, con todo lo que esto les significaba en términos de modificar la estructura de sus organizaciones y armonizar –tal como fuera señalado previamente– los fines económicos y principios institucionales.

La provincia de Misiones, por su ubicación geográfica y las características culturales, económicas, productivas y ambientales que la distinguen, expone una conformación social y un modo de producción singular entre las provincias que componen el territorio nacional.

Es posible observar que la actual formación social misionera es el resultado de un proceso histórico en el cual resulta incuestionable la trascendencia que el movimiento cooperativo ha tenido en el desenvolvimiento de la sociedad en general y del sector agropecuario en particular. Se puede apreciar que el desarrollo de actividades de diversa índole, como así también el crecimiento económico y el bienestar de numerosas localidades, están vinculados al accionar de este sector.

La experiencia cooperativista misionera muestra un gran número de casos en los que estas entidades han tenido un desempeño exitoso, pero también se produjeron situaciones que, en su momento, exigieron del Estado Provincial la implementación de políticas de apoyo tendientes a aliviar sus dificultades.

A su vez, el cooperativismo agrario provincial, dedicado principalmente a la elaboración y comercialización de cultivos que en el ámbito nacional se reconocen como propios de una economía *extrapampeana*<sup>4</sup>, también sufrió las consecuencias de las políticas económicas implementadas durante los '90 y hoy resulta ilustrativo conocer cómo estas entidades resistieron esa etapa económica y cuál es la fortaleza institucional con la que se desenvuelven actualmente.

---

<sup>4</sup> Hace referencia a la producción que se realiza en las regiones que no integran la Pampa Húmeda. Esta última, que es una región que está conformada por las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y San Luis, es una extensa llanura considerada entre las más fértiles del mundo, apta para el desarrollo de una agricultura intensiva (cereales especialmente) y ganadería.

En consecuencia, al analizar este sector, será esencial poder identificar en las experiencias de estas organizaciones aquellos factores que representaron oportunidades y/o contratiempos para su desarrollo, atendiendo la diversidad de situaciones que se fueron presentando.

Ante las transformaciones ocurridas en el sector cooperativo durante el transcurso de los fenómenos reseñados precedentemente, resulta de interés investigar sobre las posibilidades que han tenido las entidades que se desenvuelven en el territorio provincial de alcanzar sus objetivos institucionales dentro del modelo de desarrollo actual. Esto significa interrogarse sobre cuestiones como:

- Las cooperativas agrarias de Misiones, *¿han podido establecer estrategias organizacionales que resultaron apropiadas para las condiciones objetivas que se les presentaban?*
- Estas estrategias *¿difieren sustancialmente según las condiciones impuestas por los mercados en los que intervienen y los “recursos” que disponen? ¿cuáles han sido las particularidades de esas estrategias?*
- Las transformaciones realizadas *¿generaron tensiones internas que definieron modelos cooperativos diferentes a la hora de compatibilizar principios y valores institucionales con los fines económicos?*

Buscando aproximar respuestas a estos interrogantes, en primera instancia resulta necesario evaluar las diferentes prácticas desarrolladas por las cooperativas provinciales tomando en cuenta el perfil productivo y los mercados en los que intervienen.

Esto supone hacer intervenir en el análisis cuestiones referidas al tamaño de las cooperativas, la antigüedad de las mismas, los recursos humanos con los que cuentan, el tipo de actividad que realizan, los mercados a los cuales destinan su producción, etc. Además, es pertinente explorar sobre la existencia de *tipos de cooperativas* (clases) atendiendo estas dimensiones de análisis.

Por otra parte, es necesario observar si las clases de cooperativas identificadas están asociadas a las modificaciones que se pudieron haber producido en la organización, como también al tipo de relación que mantienen con sus asociados, con el entorno social y con el medio ambiente. Esto permitirá reconocer los diferentes tipos de transformación institucional que se produjeron a nivel provincial (modelos morfológicos), que expresarán las estrategias adoptadas por estas entidades para

adecuarse a las condiciones impuestas por los diferentes mercados capitalistas en los que interviene.

En toda esta propuesta, subyace la idea de identificar aquellos logros vinculados a la eficiencia y competitividad productiva, dado que –como cualquier entidad dedicada a la producción– las cooperativas no pueden entenderse ni sustentarse aisladas de los mercados (local, nacional o internacional) y de los flujos de recursos en relación con el Estado. El abordaje conjunto de todos estos aspectos, requiere de una perspectiva plural que permita comprender y evaluar los resultados alcanzados en dimensiones tan complejas.

Una restricción importante para alcanzar los objetivos propuestos para este estudio, estaba dada por la carencia de información sobre la provincia de Misiones, que dé cuenta de las estrategias organizativas, procesos de innovación y desarrollo, y resultados obtenidos por estas entidades en los últimos años.

En este sentido, se debe enfatizar que, en el marco de esta investigación se produjo y sistematizó información proveniente de distintas fuentes. Particularmente resulta importante destacar el haber realizado durante el año 2012 el *Censo Provincial de Cooperativas Agrarias de la Provincia de Misiones* (CCAM).

De esta manera, se obtuvo información pertinente para que, entre otras cuestiones se puedan:

- ✓ reconocer y evaluar estrategias de desarrollo apropiadas a las condiciones objetivas que se le presenta a este sector;
- ✓ definir políticas de Estado que, respetando las particularidades culturales de sus protagonistas y las condiciones medioambientales, permitan un desarrollo local equitativo y sustentable, y
- ✓ diseñar nuevas líneas de investigación dirigidas a este sector de la economía.

A partir del análisis de la información producida en el marco de esta propuesta, se pudo caracterizar el sistema cooperativo provincial y aproximar una respuesta a los interrogantes de investigación reseñados previamente.

### **A) Objetivos e hipótesis de la investigación**

Atendiendo los propósitos expresados, la investigación se realizó considerando los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Caracterizar a las cooperativas agrarias de la provincia de Misiones según su actividad económica y estructura productiva, identificando las diferentes estrategias organizacionales que adoptaron para adecuarse a las condiciones impuestas por los mercados en los que participan.

**Objetivos Específicos:**

- Caracterizar productiva y comercialmente a las cooperativas agrarias y analizar su significación en la producción de riqueza y en las exportaciones de la provincia.
- Construir una tipología de las cooperativas agrarias atendiendo sus características productivas y de comercialización.
- Identificar las estrategias organizacionales desarrolladas por los diferentes tipos de cooperativas, en su adaptación a las condiciones impuestas por los mercados.
- Evaluar el grado de conformidad que existe entre los objetivos establecidos en diferentes modelos organizacionales identificados, con los principios y valores cooperativos.
- Valorar la vinculación que existe entre los diferentes modelos de organización con las características que distinguen a las organizaciones de la economía social.

**Hipótesis de trabajo:**

En esta propuesta de investigación se considera –a manera de hipótesis– que *en la medida que las entidades cooperativas provinciales intervengan en mercados cada vez más formalizados<sup>5</sup> y competitivos, las modificaciones organizacionales que deben introducir acentúan la incompatibilidad entre los fines propuestos y los principios institucionales.*

**B) Metodología**

Para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en esta investigación, se desarrolló una metodología de trabajo en la que, en sus diferentes etapas, se recurrió

---

<sup>5</sup> Los mercados formales son aquellos en los cuales la actividad se rige bajo las normas de comercio del país en donde se efectúa. En este caso, el comercio se ampara en los estatutos legales vigentes y cuanta más normativa se deban cumplir para poder desarrollar una actividad, se entiende que más formalizado estará ese mercado.

a fuentes **primarias** y **secundarias**, realizando oportunamente el análisis de datos **cuantitativos** y **cualitativos**.

En lo referente a la producción y análisis de datos primarios, destaca la producción de información a partir del Censo de Cooperativas efectuado durante el año 2012.

En cuanto a las fuentes de información secundaria, se privilegiaron aquellas instituciones inscriptas y habilitadas formalmente por los órganos de aplicación de la Ley de Cooperativas, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración del Gobierno de la Provincia de Misiones (MACMCeI).

Oportunamente, también se solicitó información al Instituto Provincial de Estadísticas y Censo (IPEC), a la Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones (FEDECOOP) y, para el caso de las exportaciones cooperativas provinciales, se recurrió a la información producida por el Sistema NOSIS <sup>6</sup>.

En primera instancia, mediante *la revisión de producción bibliográfica relevante*, se pudieron reconocer aquellas cuestiones medulares relacionadas con la actividad cooperativa en los mercados globalizados, las oportunidades que le ofrecen los nuevos paradigmas de desarrollo y los efectos que las condiciones de competencia tienen sobre sus estructuras organizacionales. Este análisis además permitió identificar diferentes “tipos cooperativos” que surgen como resultado de las mencionadas transformaciones en la organización.

También, mediante el recurso de acudir a la información bibliográfica disponible, fue posible establecer la trascendencia que tuvo el movimiento cooperativo en el desarrollo económico y social de la provincia de Misiones y de la nación en su conjunto.

En una etapa posterior, se exploró sobre la situación económica y financiera de las entidades, recurriendo a las *Memorias* y *Balances* presentados por las cooperativas agroindustriales, pudiendo obtener de esta manera datos referidos al *patrimonio*, los *ingresos*, los *egresos* y *resultados* alcanzados por las entidades que cumplieron esta obligación. Esta información fue aportada por el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración.

---

<sup>6</sup> Información Comercial y Crediticia de Empresas y Personas (NOSIS S.A.).  
En: <http://www.nosis.com.ar/SitioNosisWeb/Default.aspx>



La información disponible en los balances de las cooperativas, se registró mediante una *Ficha de relevamiento* que permitió asentar los datos de interés de cada cooperativa: *nombre, matrícula, producción principal, fecha de fundación, cantidad de socios, situación de la cooperativa, memorias y balances presentados, federación a la que pertenecen*, entre otros antecedentes<sup>7</sup>. Estos balances permitieron observar, de manera sintética, los principales movimientos económicos realizados por las cooperativas a lo largo de un ejercicio anual.

Para analizar la evolución y situación actual de las cooperativas agroindustriales, como su importancia relativa en la producción y las exportaciones de la provincia, se recurrió a los datos obtenidos mediante el ya mencionado ***Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones, 2012*** (CCAM), realizado con el auspicio del Gobierno de la Provincia a través del MACMCEI, financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y coordinado desde este proyecto de investigación.

La información disponible al momento de definir el universo de cooperativas dedicadas a las actividades agrarias provenía del MACMCEI, que es el organismo relacionado con este sector. Además, se contó con el registro de cooperativas del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Según los datos del Ministerio provincial, al momento del censo aparecían inscriptas y vigentes 310 cooperativas agrarias; de ellas 85 estaban en situación de *suspendidas*, 5 estaban *canceladas* y 3 sin definir su situación. A su vez, en el padrón del INAES se identificaban un número menor (194) de cooperativas agropecuarias<sup>8</sup>.

Depurando ambos padrones y eliminando aquellas que aparecían como *inactivas*<sup>9</sup>, se pudo conformar un único listado de 320 cooperativas agrarias (entre *vigentes, suspendidas y matrícula en trámite*), estableciendo así un repertorio inicial que permitió fijar una estrategia de visitas y entrevistas a los responsables de estas entidades agrarias.

---

<sup>7</sup> En el *Anexo de Formularios de Relevamiento* se adjunta un modelo de la Ficha de relevamiento utilizada.

<sup>8</sup> Las diferencia que se aprecia entre el total de cooperativas registradas en la Nación (INAES) y la provincia (SACMCyI), en gran medida se debe a que no todas las cooperativas provinciales se registran a nivel nacional.

<sup>9</sup> Se consideran *inactivas* aquellas cooperativas que aparecen como canceladas o les fue retirada la autorización. Esta situación puede ocurrir por distintos motivos, entre ellos el no convocar a asamblea cuando caduca el mandato del consejo de administración y no convoca a asamblea por varios períodos en los que las mismas son intimadas a realizarlo. Se incluyen en esta condición aquellas que se encuentran “*en liquidación*”, que es cuando existe un sumario y se resuelve cancelarle la matrícula.

Del total de cooperativas registradas en el padrón, se pudo comprobar al intentar contactarlas para realizar el relevamiento que la mayoría de ellas no estaban funcionando o nunca habían iniciado su actividad. Así, entre diferentes indicios de su inexistencia, se encontraban situaciones en las que los números de teléfono consignados no existían o no eran de la entidad, el domicilio legal declarado no correspondía a una cooperativa o bien en las localidades en las que aparecían asentadas no se podía obtener referencia de ellas.

Para realizar el operativo censal, cuando era posible se establecía inicialmente un contacto telefónico con los directivos de las entidades siguiendo un protocolo de encuesta telefónica (*Formulario N° 1*) donde se indagaba ***si la entidad se encontraba en funcionamiento*** y, en caso afirmativo, se establecía el lugar, día y horario de visita del censista<sup>10</sup>.

En aquellos casos en los que la entidad que se contactaba ***no estaba en actividad***, se procedía a sondear sobre los motivos que llevaron a esta situación, además de tratar de rescatar alguna otra información de interés para el estudio.

Cuando no se contaba con datos para realizar una entrevista previa y establecer una agenda de encuentro, los censistas visitaron directamente el domicilio consignado en el padrón y/o, en aquellas cooperativas donde las referencias sobre el domicilio eran ambiguas, recurrieron a instituciones (policía, municipalidad etc.) o personas del lugar, para poder ubicar a estas entidades.

Finalmente, fueron *135 las cooperativas relevadas*, las que representan poco más del 42 por ciento de las 320 cooperativas agrarias que fueron identificadas inicialmente y conformaran el listado preliminar. A estas cooperativas se les aplicó el formulario censal elaborado para esta investigación (*Formulario N° 2*)<sup>11</sup>.

Mediante el análisis univariado de los datos obtenidos, se produjo información que permitió establecer el perfil económico-productivo y laboral de las cooperativas agrarias en la provincia de Misiones, su incidencia en la producción de riqueza en la economía provincial atendiendo su participación en el Producto Bruto Geográfico (PBG), como también su participación en las exportaciones. Con técnicas de análisis bivariado, se pudieron establecer diferencias en las condiciones de producción de las

---

<sup>10</sup> En el *Anexo de Formularios de Relevamiento* se adjunta un modelo del Formulario N° 1 utilizado.

<sup>11</sup> En el *Anexo de Formularios de Relevamiento* se adjunta un modelo del Formulario N° 2 utilizado.

cooperativas entre grupos definidos por algunas propiedades de las mismas (antigüedad, tamaño, actividad, grado de transformación etc.).

Además, mediante la utilización de métodos estadísticos multidimensionales (Análisis de Correspondencias Múltiples y Clasificación ascendente jerárquica), se pudo realizar una clasificación de las cooperativas e identificar diferentes tipos de entidades atendiendo la actividad productiva y el grado de transformación que realizan, su antigüedad, el alcance de la comercialización de su producción, etc. Esta información permitió relacionar las clases de cooperativas que fueron reconocidas, con los cambios introducidos por las entidades en diferentes aspectos de la organización.

Posteriormente, se realizaron entrevistas en profundidad a 5 (cinco) cooperativas que –en el proceso de tipificación– fueron identificadas como prototípicas de las clases construidas (parangones de las clases). En esta etapa de la investigación se buscó establecer si estas cooperativas (y por extensión las demás integrantes de las clases a las que representan) presentan características que:

- las inscriben como pertenecientes a la economía social, y
- permite situarlas en alguno de los modelos de transformación morfológica que han ensayado estas entidades en su adaptación a las condiciones de competencia establecidas por los mercados de capital.

### C) Estructura de la tesis

La presentación de la investigación está organizada en siete capítulos.

En el *Capítulo 1* se reseñan las características más salientes de *la globalización y sus efectos*, se recupera *la perspectiva del Modelo Territorial y el Desarrollo Local* como una dimensión adecuada de planificación y se analiza *el impacto que ha tenido la agricultura industrial* en el desenvolvimiento económico y social de los productores agropecuarios. Además, a manera de marco conceptual, se plantea una discusión acerca de las posibilidades de desarrollo que diferentes autores le asignan a las cooperativas en las economías globalizadas, las tensiones que produce en estas instituciones tener que compatibilizar los principios y valores cooperativos con los fines económicos y, por último, cuáles han sido las estrategias organizacionales de adaptación a las condiciones de competencia de los diferentes mercados.

En el *Capítulo 2* se reseña la conformación de la estructura agraria en la Argentina y establece la funcionalidad que tuvo el movimiento cooperativo para la consolidación de un sector fundamental en el desarrollo económico del país: el de los pequeños y medianos productores agrarios. Además, se consideran las consecuencias de las políticas neoliberales implementadas a fines del siglo pasado, la evolución del sector agropecuario como resultado de esas políticas y la situación actual de las cooperativas vinculadas a este sector. Finalmente, se describe el proceso de conformación, crecimiento y consolidación del sector cooperativo de Misiones y su participación en el fortalecimiento económico y social del sector agrario provincial.

En el *Capítulo 3* se efectúa una descripción de las condiciones ambientales, físicas y socioeconómicas del territorio que nos ocupa en esta investigación: la provincia de Misiones. Se enfatiza sobre la situación que exhibe el sector rural y se expone la situación actual en la producción de bienes y servicios, la actividad exportadora realizada en los últimos años y las características más destacables de los productores agropecuarios de esta provincia.

En el *Capítulo 4* se realiza un análisis del perfil organizacional, económico y productivo de las cooperativas agrarias, así como la importancia que adquieren en la producción de riqueza de la provincia y su participación en las exportaciones. Se evalúa además la evolución en el volumen de negocios y la situación financiera de las entidades del sector.

En el *Capítulo 5* se construye una tipología de cooperativas agrarias de la provincia tomando en consideración aquellas variables que dan cuenta de las diferentes maneras en que desarrollan su actividad productiva y los mercados en donde intervienen para la comercialización de su producción. Mediante el recurso técnico del análisis multivariado de los datos, se identifican –dentro de la heterogeneidad de situaciones existentes– las relaciones que se producen entre las diferentes características productivas y de comercialización como resultado de las estrategias que desarrollan, ajustadas a las condiciones objetivas que se les presentan.

En el *Capítulo 6* se analizan los cambios administrativos, productivos, en la comercialización, en la comunicación, en la gestión de los recursos humanos y en su relación con el entorno, atendiendo las clases cooperativas construidas en el capítulo

anterior. Esto permitió reconocer cuáles han sido las estrategias de cambios organizacionales producidos en las entidades cooperativas, según el tipo de organización.

En el *Capítulo 7*, a partir de un estudio de casos representativos de las clases de cooperativas definidas previamente, se analizaron cualitativamente las características organizacionales de las mismas, evaluando su pertenencia a alguno de los modelos morfológicos reconocidos y la adscripción a los principios de la economía social.

En la *Conclusión* se recuperan todos aquellos aspectos que resultan relevantes en relación a los objetivos y la hipótesis propuesta para esta investigación, considerando en ello las estrategias de adaptación a los mercados de capital desarrolladas por las estas entidades, la tipología definida por sus características productivas y de comercialización, y el grado de concordancia que existe entre sus fines económicos y los principios y valores que las animan.

Finalmente se agregan Anexos con las Tablas Estadísticas y un Anexo con los Instrumentos de Relevamiento aplicados en esta investigación.

## CAPÍTULO 1:

### LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS EN LOS MERCADOS GLOBALIZADOS

---

En el marco de las transformaciones ocurridas a lo largo de las últimas décadas en el ámbito de la producción y comercialización del “mundo capitalista”, las entidades económicas han tenido que desarrollar diferentes estrategias frente al impacto que provoca en ellas el fenómeno que conocemos como “*el proceso de globalización económica neoliberal*” o, simplemente, “*la globalización*”<sup>12</sup>.

Ajustarse a las reglas e integrarse al mercado internacional de bienes y servicios o desaparecer, se convirtió casi en la única opción para estas entidades.

Por los propósitos y características que las definen como tales, las organizaciones inscriptas en lo que se reconoce como la “*Economía Social*” tuvieron que enfrentar situaciones críticas frente a las condiciones impuestas en los mercados por el capitalismo neoliberal.

Es sabido que el concepto de “Economía social” carece de una aceptación generalizada<sup>13</sup>, pero a los fines del presente estudio adoptamos la definición, aceptada por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE), que fuera propuesta por Chaves y Monzón en una investigación que desarrollaron acerca de la Economía Social en la Unión Europea (UE). Según los autores mencionados (Pérez de Mendiguren, et. al. 2008: 5), la misma comprende al:

*“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades*

---

<sup>12</sup> También “mundialización” para la Escuela Francesa de la Regulación, que tiene como referentes a “Alain Lipietz, Michel Aglieta, Daniëlle Leborgne, François Chesnais, y otros teóricos franceses que manejan la discusión de lo que es la globalización” (Martins da Cruz. A. 2012: 41).

<sup>13</sup> Se pueden reconocer distintas perspectivas y enfoques en pugna en relación a lo que se entiende por economía social. Entre las mismas, se identifican posturas que van desde concebirla como “*un emergente friccional frente a situaciones de crisis en el mercado y en el Estado*”, pasando por aquellas otras que la ven “*como un subsistema que convive con otros subsistemas (lo público y lo privado)*” en un planteo de donde no sólo existe el mercado y el Estado, sino también existe lo social (economía plural), hasta finalmente aquellas otras que la visualizan como el sustrato del mercado y el Estado, “lo primero que existe siempre es el carácter social de la economía; el hecho de que las relaciones económicas son siempre sociales” (Nosetto, L., 2006: 1-8).

*de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”.*

En esta definición se aprecia que las entidades de la economía social<sup>14</sup> intervienen tanto en los mercados de capital como en “no mercados”, sosteniendo principios y valores que difieren de aquellos que son promovidos por el modelo de desarrollo hegemónico. Para diferentes autores (Pérez de Mendiguren; Defourny, 1998; Simes, 2014, entre otros), estos principios se pueden resumir en:

- a) En el reparto de excedentes la primacía de las personas, del objeto social y del interés general, por sobre el capital.
- b) La adhesión voluntaria y abierta.
- c) La toma de decisiones mediante formas democráticas.
- d) La conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- e) La defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- f) La autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.

Lo reseñado precedentemente, establece una distinción notoria entre los emprendimientos productivos que priorizan el lucro y la acumulación de capital, mediante una racionalidad económica que busca la maximización de las tasas de ganancia, de aquellos otros que persiguen la satisfacción de necesidades y el interés social, valoran el trabajo por sobre el capital y se amparan en una racionalidad económica que privilegia maximizar el ingreso o ahorrar gastos (Caracciolo y Foti, 2013).

---

<sup>14</sup> La economía social, en su versión más arraigada, “aglutinaba en su seno principalmente a tres entidades: cooperativas, mutualidades y asociaciones. Y esas tres organizaciones han sido tradicionalmente las consideradas como el núcleo duro de la Economía Social” (Pérez de Mendiguren, et. al. 2008: 1 y 2).

Estas particularidades de las entidades de la economía social han provocado que –desde distintos sectores de las ciencias económicas– se pongan serios interrogantes sobre la capacidad de las mismas de poder sostenerse como tales en las actuales condiciones de competencia.

Confrontando con las posiciones que les auguran un futuro incierto a estas organizaciones, se pueden identificar otras posturas que, fundamentadas en razones de equidad social, le asignan a la *economía social* o –según los autores– *economía social y solidaria*<sup>15</sup> un rol protagónico en la construcción de un modelo alternativo al vigente.

Estas posturas se fundan en razones diversas como, por ejemplo, la gran inequidad existente en la distribución de la riqueza a pesar del crecimiento acelerado en la producción de bienes y servicios a nivel mundial, tal como lo exponen los Informes Mundiales de Desarrollo Humano (PNUD)<sup>16</sup>.

La desigual distribución de la riqueza ha dado lugar a la existencia de una proporción considerable de población que vive en condiciones de pobreza, situación que el proceso de globalización no ha contribuido a solucionar sino que –por el contrario– lo ha profundizado, ante la incapacidad que manifiestan aquellas instituciones internacionales que deberían garantizar una mejor distribución de los bienes públicos mundiales<sup>17</sup>.

*“Como promedio, y teniendo en cuenta el tamaño de la población, la desigualdad de ingresos aumentó un 11 por ciento en los países en desarrollo entre 1990 y 2010. Una amplia mayoría de los hogares en los países en desarrollo (más del 75 por ciento de la población) vive actualmente en*

---

<sup>15</sup> Algunos autores prefieren hablar de “*economía solidaria*”, por entender que toda la economía es social y “*la invocación a la solidaridad añade un elemento de apoyo mutuo, de cierto altruismo, de menor interés egoísta*” (Padilla Acosta, L. A. 2004: 8). Para otros esta conceptualización merece reparos dado que en la “*economía social*” es posible observar la existencia de inequidades que no son el resultado de prácticas solidarias, en tanto que la economía solidaria se caracteriza porque sus integrantes privilegian el bien común, la equidad y la justicia.

<sup>16</sup> “*Durante los últimos dos decenios, la desigualdad de ingresos ha aumentado en promedio dentro de los países y entre ellos. Debido a esto, una mayoría considerable de la población mundial vive en sociedades con una mayor desigualdad que la que existía hace 20 años. En especial, en algunos lugares del planeta las diferencias de ingresos son cada vez mayores –y con ellas también ha crecido la brecha en la calidad de vida entre ricos y pobres– a pesar de la inmensa riqueza propiciada por tasas de crecimiento espectaculares. De hecho, el mayor incremento en la desigualdad de ingresos ha tenido lugar en los países en desarrollo que lograron alcanzar una clasificación de ingreso más alta. El progreso económico en estos países no ha mitigado las disparidades, sino que las ha agravado*” (PNUD. 2013: 1).

<sup>17</sup> “*Las instituciones mundiales parecen no ser capaces de adecuarse a las cambiantes relaciones de poder, de garantizar un suministro adecuado de bienes públicos mundiales para responder a las necesidades regionales y mundiales, ni de responder ante la creciente necesidad de mayor igualdad y sostenibilidad*” (PNUD. Informe Sobre Desarrollo Humano 2013: 2).



*sociedades donde los ingresos están distribuidos más desigualmente que en la década de los noventa” (PNUD. 2013: 3).*

La controversia señalada precedentemente, genera discusiones teóricas que adquieren significación a la hora de interpretar y evaluar las distintas experiencias que se pueden reconocer en el panorama internacional, particularmente al analizar una de las modalidades institucionales más tradicionales de organizar el trabajo y resolver las necesidades sociales de manera equitativa y solidaria: *las cooperativas*.

Estas entidades constituyen una de las prácticas más difundida entre las organizaciones de la *economía social* y, como ya fuera señalado, sobre ellas está puesto el interés del presente estudio.

*“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades comunes y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente administrada” (Alianza Cooperativa Internacional en Izquierdo Albert, 2007: 54).*

Extendidas en todos los continentes, arraigadas socialmente, con reglas de funcionamiento establecidas y reconocimiento jurídico, las cooperativas proponen formas de gestión que las diferencian de las empresas capitalistas, y les han permitido –en momentos particulares de la historia– alcanzar gran importancia en el desarrollo socioeconómico de diferentes regiones y países.

Las *cooperativas agrarias*<sup>18</sup>, que son las que nos ocupan particularmente, desempeñaron un rol clave en el desarrollo rural, fundamentalmente por el aporte realizado en el desenvolvimiento económico y social de aquellos sectores menos favorecidos en la distribución de los recursos.

Así, acopiando productos, transformando esta producción, comercializando en diferentes mercados, ofreciendo servicios, otorgando créditos, etc., estas entidades posibilitaron que importantes sectores de la población –principalmente aquel conformado por los pequeños productores familiares– pudieran mantenerse en el medio rural, contribuyendo de esta manera con el desarrollo de comunidades y territorios.

---

<sup>18</sup> A las cooperativas agrarias se las va a definir como “aquellas organizadas por productores agrícolas que tienen por fin la colocación de los productos cosechados por cada asociado en sus explotaciones. La venta de los mismos se realiza generalmente previo acondicionamiento, por ejemplo, clasificación, embalaje o embolsado, encajonado, etc., a los que se le suelen agregar proceso de industrialización a fin de incrementar el valor de los productos entregados por los asociados para ser vendidos a través de las cooperativas” (de Cuesta en Ressel y Silva, 2008: 78)

Estas instituciones, han adoptado diferentes estrategias para enfrentar los condicionamientos de mercados cada vez más concentrados y excluyentes, alcanzando –la mejor de las veces– logros que merecen ser evaluados ante las diferentes perspectivas que los mismos generan. En este sentido, resulta impostergable señalar que, siguiendo a K. J. Hatten, se va a entender como estrategia

*“(...) el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (Hatten, 1987).*

Es necesario destacar que, en muchas oportunidades, las estrategias adoptadas hicieron que en su evolución las cooperativas modificaran –entre otras cuestiones de relevancia– las relaciones de trabajo que las caracterizan, alejándolas de los principios fundacionales que son los que las distinguen de las empresas de capital y permiten catalogarlas como entidades de la economía social<sup>19</sup>. En consecuencia, en la actualidad no todas las cooperativas pueden ser categorizadas como tales o, al menos, su inscripción en la economía social merece reparos.

Atendiendo a los objetivos propuestos para este estudio, al analizar las transformaciones producidas en estas instituciones en el proceso de adaptación a las nuevas condiciones impuestas por los mercados, se pondrá especial atención en identificar aquellos aspectos que hacen la organización interna (administrativos, productivos, comunicacionales, comerciales, etc.) cuyas innovaciones resultaron claves en su desarrollo.

Las vinculaciones que se puedan establecer entre estos procesos de innovación y desarrollo, ocurridos en las diferentes áreas funcionales, con los mercados en los cuales logran insertarse estas entidades (particularmente en el caso de aquellas que pudieron acceder a mercados globalizados), como también la relación que establecen estas entidades con su entorno social, permitirán clasificar el universo de las cooperativas en

---

<sup>19</sup> Una cuestión fundamental en este tipo de empresas es la ausencia de una división especializada entre las funciones de empresario y trabajador; ambos roles son cumplidos por las mismas personas. Consecuentemente, no se observa en ellas mano de obra asalariada contratada en forma permanente, más allá de que en ciertas circunstancias puedan contratar mano de obra temporaria por situaciones de coyuntura o para realizar determinadas tareas.

diferentes formas organizativas (tipos morfológicos) que expresan las tensiones generadas por un modelo de acumulación que las obliga a flexibilizar su interpretación de los principios doctrinales que las generaron<sup>20</sup>.

Ahora bien, antes de iniciar el análisis de este proceso, es imprescindible reseñar aquellas cuestiones políticas, económicas y sociales derivadas del modelo actual de globalización, que resultan condicionantes para el desarrollo de las actividades que realizan las cooperativas.

A su vez, en esta instancia resulta necesario exponer las principales características del paradigma de “*desarrollo territorial*”, escala de planificación del desarrollo en la cual las instituciones cooperativas pueden poner en práctica las razones que las movilizan. Desde esta perspectiva del desarrollo local, se evaluarán las posibilidades que le caben a las instituciones económicas en general y las cooperativas en particular<sup>21</sup>, a la hora de diseñar estrategias adaptativas o transformadoras del orden impuesto por los mercados globalizados.

### 1.1. El proceso globalizador y sus efectos

Antes de avanzar en la descripción de algunos aspectos centrales vinculados a la globalización, es necesario intentar definir este concepto o, al menos, establecer de manera aproximada las transformaciones históricas y estructurales que esta etapa del proceso de “mundialización” ha determinado.

Como señala Abinzano, es posible afirmar que

*“la historia de las sociedades humanas es una historia de expansiones e inclusiones progresivas, de especializaciones territoriales y productivas, de formación de grandes sistemas, fracturas, disoluciones y reorganizaciones posteriores de unidades cada vez mayores. Estructuras de gran complejidad, neguentrópicas, auto-eco-organizadas, sometidas tanto al orden como al desorden entrópico”* (Abinzano, 1998).

Ahora bien, el proceso actual de globalización representa la expansión de un tipo

---

<sup>20</sup> “La Alianza Cooperativa Internacional, en la última reformulación de los principios de Rochdale, ha reconocido el carácter empresario de la cooperativas, enmarcándose en los profundos cambios que, desde la década del 70, importaron una mutación del paradigma económico y social. Así, la competitividad en tanto premisa del desarrollo en el contexto de la globalización existente, cuestiona el espíritu solidario de las cooperativas que, a pesar de su carácter social, no dejan de ser empresas privadas” (Nosetto, L., 2005: 12).

<sup>21</sup> “(...) en 1995 la Alianza Cooperativa Internacional ha incluido entre los principios cooperativos la necesaria vinculación y preocupación de las cooperativas por el desarrollo local” (Nosetto, L., 2005: 18)

particular de sociedad, la cual se ha difundido en todo el planeta respaldada en la hegemonía económica y militar de *centros de poder*<sup>22</sup> que alientan el protagonismo de nuevas entidades políticas, económicas y sociales (ej. las organizaciones internacionales, los bloques de países, las nuevas alianzas político-militares, las grandes corporaciones transnacionales, etc.).

Al abordar esta cuestión, es indudable que se deberá considerar especialmente la organización de la producción y sus efectos en las condiciones laborales (y consecuentemente sociales), tema que ocupan un lugar preponderante y constituyen uno de los aspectos conflictivos más relevantes.

### 1.1.1. Una aproximación al concepto de globalización

Las sociedades modernas transitan una etapa del desarrollo capitalista en el que la creciente interdependencia aparece como una de las características más salientes. Por las contradicciones que la globalización entraña, los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales en gran escala, producen tensiones que afectan distintas esferas de estas sociedades.

En muchos casos se intenta abordar el concepto de globalización mediante *definiciones por extensión*, en las que se resaltan aspectos de diversa índole, como la integración productiva a escala mundial (la “*fábrica global*”), la intensificación del comercio internacional, el logro de mayor competitividad y lucro, el desplazamiento de mano de obra y de capitales, etc.

También se destaca la estructuración de una Nueva División Internacional del Trabajo (NDIT), en la que los factores estratégicos para la acumulación de poder y capital son el *conocimiento*, el *flujo de información* y la *innovación tecnológica* (la “*sociedad del conocimiento*”), los cuales están concentrados en los *países centrales*<sup>23</sup> del sistema capitalista mundial.

Si bien esta perspectiva estructuralista en la distribución del poder merece objeciones, fundamentalmente porque la transnacionalización del capital ha debilitado

---

<sup>22</sup> “(...) no existe un solo y único centro de difusión e implantación de aquella cultura global sino, múltiples centros que conforman una trama de extraordinaria complejidad (...)” (Abinzano, 1998).

<sup>23</sup> Desde el pensamiento neoestructuralista sostenido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “el proceso de industrialización generó desde sus primeras etapas una división internacional del trabajo en la cual los países de la periferia (identificados con América Latina, África y Asia) suministran materias primas a los del centro (fundamentalmente Europa y Estados Unidos). Entre los países del centro y los de la periferia se dan relaciones asimétricas que impiden el desarrollo autónomo de los países periféricos”. (Begué Aguado, 1996: 18).

aquellas interpretaciones realizadas a partir de categorías analíticas que se basan en la distribución espacial del poder económico (norte-sur, centro-periferia), la conservamos en esta presentación porque nos permite comunicar una idea más precisa y, al mismo tiempo, está más vinculada al concepto de desarrollo territorial a la que se va a recurrir.

Existen autores que, de este proceso, resaltan el debilitamiento del concepto de soberanía y –consecuentemente– la incapacidad de los Estados-nación y sus gobiernos (la sociedad en general), de controlar los cambios asociados a la globalización. De esta manera, son las empresas multinacionales las que pasan a constituirse en poderosos agentes de la economía capitalista de mercado.

Los efectos muchas veces negativos del accionar de las grandes empresas, principalmente en los países con un desarrollo incipiente, ha sido motivo de acciones para otorgarle un “rostro humano” a la globalización. En este sentido, se hace imprescindible, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), alcanzar lo que definen como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Se podría seguir agregando algunos aspectos destacables vinculados con la globalización, entre los cuales las nuevas tecnologías de comunicación y transporte desempeñan un rol protagónico, pero entendemos resulta conveniente acudir en este momento a algunas propuestas de definición que han realizado autores reconocidos por sus aportes teóricos al análisis de este fenómeno.

A la manera de ver de Ulrich Beck, con la globalización

*“se ha venido abajo la idea de vivir y actuar en espacios cerrados y delimitados por los Estados Nacionales y sus respectivas sociedades nacionales. Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil”* (Beck, 1998: 41-42).

A su vez, Castells y Giddens, al describir la globalización (“universalización” para el segundo), ponen el acento en

*“la transformación del espacio y del tiempo que implicó la modernidad, con la aparición de medios de comunicación mundial instantánea y de transportes de alta velocidad de personas y mercancías”* (Ortega Riquelme, 2002: 40-41).

En cuanto a su origen, algunos autores indican el inicio de este proceso en la llegada del capitalismo moderno de tendencia mundial (siglo XV), otros –como Giddens– lo relacionan con el comienzo del proceso de modernización (siglo XVIII); incluso algunos datan más recientemente su comienzo, coincidiendo con el final del conflicto este-oeste (Ortega Riquelme, 2002: 40).

Más allá de la búsqueda de precisión histórica, es visible que este proceso, sustentado en una nueva plataforma tecnológica, ha vuelto interdependientes las economías a escala global, transformando los contextos locales y estableciendo nuevas formas de relación entre la Economía, el Estado y la Sociedad.

El abandono del contrato social de posguerra, mediante el cual un *Estado de Bienestar*, buscaba armonizar economía y sociedad, agudizó la creciente desigualdad en la distribución de los recursos que genera este nuevo modelo de acumulación capitalista, tanto entre los países como hacia el interior de las economías nacionales. Estas naciones, si bien siguen un modelo implantado desde afuera, tienen un “adentro” concomitante (Abinzano, 1998).

*“Actualmente estamos en presencia de lo más radicalizado del fenómeno de la globalización y del modelo neoliberal y de su efecto más perverso: la destrucción de grandes economías nacionales debida a la preeminencia de la especulación bursátil sobre la inversión productiva. La crisis financiera internacional que tuvo en el año 2009 su real naturaleza, nos demostrará en los años venideros –si no se modifican las tendencias– su faceta más destructiva, demostrando cuan dañino ha sido primar lo especulativo sobre la inversión productiva (...)”* (Guevara Ramos, 2011: 143).

Es posible vislumbrar entonces una amplia gama de posturas frente a la globalización y sus efectos, empezando por aquellos que adoptan posiciones decididamente apologéticas del funcionamiento de los mercados y sus beneficios, como también la de aquellos otros que asumen una postura escéptica, sosteniendo que lo único que se puede hacer es aceptar esta nueva realidad y seguir el curso de la historia, con pocas posibilidades de poder modificar o cambiar este proceso<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Sobre esta cuestión resultan ilustrativos los argumentos que, desde posturas antagónicas en torno al “pensamiento único” y la “mundialización”, expusieron los redactores del Financial Times (*“acríticos o críticos-cosméticos del neocapitalismo y la globalización”*) y del Le Monde Diplomatique (*“un grupo de intelectuales de la izquierda correcta”*), en un encuentro organizado por la London School of Economics. La disparidad de criterios existentes al evaluar los logros y las consecuencias del modelo de acumulación hegemónico, quedaron claramente expresadas en esa oportunidad (Mosenson, 1997).

*“El discurso, la crítica o la apología, de la globalización se realiza en un campo en el que convergen los planteamientos científicos, las tendencias y los intereses económicos, políticos, sociales y culturales así como las orientaciones hacia algunos aspectos específicos de los beneficios y perjuicios que provoca”* (Guevara Ramos, 2011: 142).

Otros, asumen una postura de resistencia frente a una agresión cultural generalizada, pudiéndose identificar entre los mismos los que lo hacen a partir de valores éticos (la defensa de la humanidad y el medio ambiente), como aquellos que reaccionan reivindicando sus identidades<sup>25</sup> e incluso, en posiciones más extremas, los que refuerzan fundamentalismos de tipo religioso (Houtart, 2007).

### **1.1.2. Los efectos económicos y sociales de la globalización en las últimas décadas**

Una estrategia adoptada (y difundida) por las empresas líderes en todo este proceso, ha sido la de concentrar en ellas las fases de mayor productividad y “ceder” a terceras empresas (*terciarizar* o, más correctamente, *tercerizar*) las tareas que agregan menos valor. La segmentación es otro de los factores de concentración de los ingresos generados en la producción.

*“La emergencia del capitalismo como sistema mundial en el que cada parte se integra en forma diferenciada supone una tensión originaria y constitutiva entre el aspecto general –modo de producción capitalista dominante–, que comprende a cada una de las partes de un todo complejo, y el específico de las economías de cada Estado-nación (formaciones económico-sociales insertas en el mercado mundial)”* (Thwaites Rey, 2010: 4).

Esta especialización de la producción da lugar a una creciente integración productiva a escala mundial (la “*fábrica mundial*”), conformando de esta manera lo que se conoce como la “*nueva división internacional del trabajo*” (NDIT). En esta NDIT, se identifican<sup>26</sup>:

- el “**Centro**” del Sistema Capitalista Mundial (en términos más estrictos se debería hablar de *centros* del sistema), conformado mayoritariamente por países que ya detentaban el poder en el sistema anterior (Sistema Imperialista), que

---

<sup>25</sup> La difusión en el mundo entero de una cultura global occidentalizada es otra de las características salientes de la globalización, la que ha dado lugar al desarrollo de una “industria cultural”, que ha sido de las de mayor expansión en los últimos años.

<sup>26</sup> Estas ideas pueden verse desarrolladas en Martínez Peinado, 2000: 251-269.

reserva para sí las empresas que generan mayor valor y proporcionan mejores salarios a sus trabajadores (conocimiento, información, diseño, etc.);

- una “**Semiperiferia**”, conformada por aquellos países que lograron un desarrollo industrial mediante la implementación de un fordismo tardío con el objetivo de sustituir exportaciones (modelo ISE)<sup>27</sup>, ofreciendo como ventaja comparativa mano de obra barata; y
- una “**Periferia**”, relegada y condenada –en el mejor de los casos– a la producción de productos primarios para su exportación.

En esta división internacional del trabajo, cada economía establecida en un espacio territorial determinado se integra a la economía mundial adquiriendo formas diversas al interior de los Estados, las que implican en cada caso la manera de ser capitalista en la NDIT.

*“De ahí que las crisis y reestructuraciones de la economía capitalista mundial y las cambiantes formas que adopta el capital global afecten de manera sustancialmente distinta a unos países y otros, según sea su ubicación y desarrollo relativos históricamente condicionados” (Thwaites Rey, 2010: 4).*

Los países que conforman la *semiperiferia* de esta NDIT, resultan funcionales a la mundialización capitalista. Hasta las crisis económicas de los '90, que afectaron especialmente a Latinoamérica y Asia, fue el crecimiento económico observado en estos países el mayor aporte empírico a los argumentos más recurrentes de la *justificación teórica* del modelo globalizador.

La actualidad muestra que esta semiperiferia cumple un rol subsidiario en el proceso productivo, con industrias de manufacturas de bajo nivel tecnológico, menores costos de mano de obra y orientadas principalmente a la exportación (producción extravertida). Esta estrategia crea condiciones que debilitan aún más

---

<sup>27</sup> Como consecuencia directa del debilitamiento del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), surge esta propuesta de exportar bienes manufacturados de escaso valor agregado que sustituyan como principal reglón exportable a las mercancías agro-mineras (Industrialización por Sustitución de Exportaciones). Se piensa que de esta manera se logrará una articulación con el mercado internacional cualitativamente distinto, que permitirá a los países subdesarrollados alcanzar un crecimiento autosostenido.



los mercados nacionales<sup>28</sup>, poniendo límites a las posibilidades de implementar proyectos de desarrollo autocentrados.

Entre *los efectos del proceso de globalización*, se pueden destacar (Ortega Riquelme, 2002: 47-57):

- *las condiciones favorables para la expansión del comercio, las tecnologías y el financiamiento* que la misma genera, ya que la apertura de la economía –bajo ciertas condiciones– favorece el desarrollo de regiones y países anteriormente cerrados al comercio internacional.

Al mismo tiempo, los que realmente se benefician de la integración global constituyen una franja reducida de la sociedad, situación que da lugar a fenómenos de fragmentación social en los cuales los sectores favorecidos pierden solidaridad con el resto de los ciudadanos.

- *la mayor concentración del poder y la riqueza*, como exigencia del crecimiento del consumo. Este proceso, en el cual algunos logran insertarse y otros quedan excluidos, ha dado lugar a lo que se denomina “*globalización de la desigualdad y la pobreza*”. El incremento de la brecha entre ricos y pobres se da tanto al interior de los países como entre los países.

En ella tienen incidencia las desigualdades preexistentes que permiten a aquellos que presentan mejores condiciones iniciales, realizar un mayor aprovechamiento de las ventajas de una economía más competitiva y desregulada; para los más desfavorecidos, muchas veces la estrategia para su inclusión es *ofrecer como ventaja comparativa una mano de obra barata* (trabajadores sin contrato, con contratos temporales, etc.), dando lugar a un enorme sector de trabajadores cuyos ingresos no les permiten superar las condiciones de pobreza (“trabajadores pobres”).

- *la mundialización del capital financiero*, cuya circulación experimentó una rápida desregulación, siendo actualmente la banca internacional la que condiciona el financiamiento de los mercados nacionales.

---

<sup>28</sup> Estos aspectos son tratados extensamente en la bibliografía especializada, dada la implicancias que adquieren en relación a la precarización del empleo y la desocupación, conflictos que remiten a cuestiones centrales en términos políticos, económicos, sociales y culturales como son las brechas en el ingreso, la exclusión social, la marginalidad y la pobreza.

Las políticas y decisiones públicas son monitoreadas por los técnicos de las estas entidades financieras internacionales (ej. el “riesgo-país”), quienes vulneran la soberanía nacional controlando y presionando sobre las decisiones de los gobiernos, que muchas veces reducen su acción política a la defensa de la moneda nacional.

En este proceso de cambio estructural ocurrido a escala global, es importante distinguir aquellos fenómenos que se originan en las innovaciones tecnológicas que se sucedieron en las tres últimas décadas, de aquellos otros que se producen a partir del proceso de globalización selectiva o hegemónica alentado por los EEUU. En el primer caso se estaría hablando de un *cambio estructural*, en tanto que en el segundo se haría referencia a los procesos de *ajuste estructural* (Barbosa y Grippo, 2001: 1-2).

Una situación paradigmática de las políticas de ajuste estructural se da en el caso de un número importante de países del Cono Sur de América, que durante los ‘80 *reiniciaron procesos democráticos*<sup>29</sup> en los cuales los nuevos gobiernos debieron asumir –durante el transcurso de una frágil consolidación política– la enorme deuda externa generada por las dictaduras depuestas. La depresión económica en la que se encontraban viviendo era de tal magnitud que llevaron a reconocer esos años ochenta como “la década perdida” en América Latina<sup>30</sup>.

La pesada carga que significaba el cumplimiento de las obligaciones de la deuda, limitó considerablemente los márgenes de maniobra en materia de política económica de estos gobiernos, que vieron atadas sus decisiones a las medidas impuestas por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Al mismo tiempo, en los países centrales se establecía la hegemonía neoliberal de la mano de los gobiernos de Margaret Thatcher (Gran Bretaña) y Ronald Reagan (EEUU), que fueron administraciones fundantes en la promoción de la ofensiva del capital sobre el trabajo a escala planetaria.

*“La caída del Muro de Berlín, en 1989, significó un hito fundamental en el ascenso neoliberal, pues a partir de la inexistencia de la alteridad no*

---

<sup>29</sup> Con diferentes características en la salida de la dictadura, en América del Sur pasaron a tener gobiernos democráticos durante la década del ‘80: Perú (1980), Bolivia (1982), Argentina (1983), Uruguay y Brasil (1985), Chile y Paraguay (1989).

<sup>30</sup> También se utilizó la expresión al designar en Gran Bretaña al período de la posguerra (1945-1955) y para describir los diez años que siguieron al colapso económico japonés, en la década de 1990.

*capitalista, la globalización y su correlato de 'pensamiento único' no sólo arrasaron con muchas de las conquistas materiales obtenidas por las clases populares durante los años de posguerra sino que también impactaron negativamente en las formas de construcción política e ideológica de los sectores subalternos. Durante los años noventa avanza, entonces, la más cruda transformación neoliberal” (Thwaites Rey, 2010: 5).*

De esta manera, la expansión de una forma occidentalizada de vivir, producir y consumir se cristaliza en un modelo económico que es una expresión histórica específica del liberalismo, caracterizada por el conservadurismo, el elitismo político, las democracias formales y la imposición de programas económicos que excluyen, no sólo a amplios sectores de la sociedad, sino a países enteros (Abinzano, 1998).

La visión de una economía regida por el mercado, junto con el cuestionamiento a la dimensión y funciones desempeñadas por el Estado, pasaron a ser ideas rectoras de las políticas económicas implementadas en América Latina<sup>31</sup>. Consecuentemente, se produce una ofensiva contra el modelo de Estado de Bienestar desde aquellos sectores que promovían los principios del libre mercado, en oposición a la participación estatal en el control de los medios de producción, las medidas de regulación económica y la implementación de programas sociales. Particularmente, estos últimos, eran acusados de ser los causantes del déficit fiscal.

La permanente necesidad de refinanciamiento de la deuda fue la herramienta “diciplinadora” de los acreedores y organismos financieros de crédito internacional para que estas economías capitalistas periféricas sometieran sus políticas económicas internas a instancias supranacionales, realizado las reformas y ajustes estructurales (Globalización de los Países Emergentes ó *Consenso de Washington*<sup>32</sup>, mediante) a partir de los cuales, los países de la región estarían en condiciones de responder a sus obligaciones internacionales.

---

<sup>31</sup> “Los manuales del pensamiento único repiten que la economía es el sistema de asignación de recursos (que se postula son siempre escasos) a fines (que se postula son siempre ilimitados). Y proponen una solución con pretensión universal a la pregunta de cuál es el mejor sistema para optimizar el uso de lo escaso, problema que afectaría toda actividad humana. Esa solución sería el mercado (...)” (Coraggio, 2009: 5).

<sup>32</sup> El término fue acuñado por John Williamson, del Instituto de Economía Internacional (Washington), en relación a los acuerdos logrados en la reunión convocada en 1989 por ese Instituto y a la que asistieron representantes de 10 países de la región, con el objetivo de diseñar las reformas necesarias para sacar a la América Latina de la crisis de la deuda externa y recuperar el crecimiento que la región no tuvo en la “década perdida” de los años ochenta.

*“El colapso de un mundo con opciones polares y la expansión dominante a nivel global de la economía de mercado, con sus variantes, ha afectado el direccionamiento de las estrategias de desarrollo de los países y conduce a la adopción de un criterio de inserción y competitividad en el mercado mundial como camino para el desarrollo. Esta perspectiva ha sido impulsada fuertemente en los países latinoamericanos a partir de las condiciones establecidas en las renegociaciones de sus deudas externas con los organismos financieros internacionales, juntamente con los procesos de ajuste económico interno, reducción del aparato estatal, apertura, desregulación y mayor presión impositiva” (Lattuada y Renold, 2005: 64).*

Como resultado de este proceso, a fines de esa década se imponían políticamente aquellas posturas que proponían reducir a la mínima expresión el modelo de desarrollo basado en el fortalecimiento de la industria nacional, la creación de un mercado interno de bienes industriales y la presencia del Estado adoptando medidas para regular la economía e intervenir en los medios de producción.

De esta manera, se hacía evidente cómo las condicionalidades para la obtención de préstamos y refinanciaciones de la deuda eran los mecanismos para integrar a la periferia mediante nuevas formas de explotación y, mediante su imposición, se pasa a la esfera privada lo que pudiera ser organizado como negocio privado, mercantilizando todas las relaciones humanas.

*“(...) su sentido intrínseco no es la reproducción de la vida sino la acumulación de capital, excluye masivamente a los sectores que no son exitosos en la competencia mercantil, utiliza irracionalmente los que define como recursos naturales, generando a la vez la nueva cuestión social y la cuestión de la sustentabilidad de la vida en el planeta” (Coraggio, 2009: 8).*

En ese contexto, no resultaba fácil encontrar una respuesta satisfactoria a los “ajustes” reseñados precedentemente; máxime cuando se podía identificar un “fundamentalismo de mercado” como ideología y política de la globalización. Desde esas posturas, se discutía si la persistencia de los Estados-nación –como la de otros sectores tradicionales vinculados al desarrollo económico– no se había transformado en un obstáculo al progreso de la globalización y al impulso en la producción de riqueza que se lograba mediante la implementación de las nuevas tecnologías. Como señala Ortega Riquelme, se tenía así que

*“el trabajo, el ingreso, la seguridad social, el ahorro, la inversión, las condiciones de desarrollo de regiones y empresas, la protección del medio*

*ambiente, etc., están cada vez menos vinculados a la gestión de un país, dependen cada vez más de las reglas que imponen centros de decisión externos, que aparecen como los que determinan el real funcionamiento de la economía” (Ortega Riquelme, 2002: 13).*

Como consecuencia de ello, los políticos, los dirigentes sociales, sindicales, etc., perdieron poder, y la sociedad en su conjunto vio fuertemente restringida sus posibilidades de participar en los procesos de cambio de esta modernidad globalizada.

Lo señalado precedentemente, acompañado de una visión reduccionista y de corto plazo en el uso de los recursos humanos, en el cual se apuntaba a maximizar el aprovechamiento del “tiempo productivo” (utilitarismo), sólo generaba una mayor degradación en las condiciones de trabajo.

*“Vemos, entonces, naciones débiles con organizaciones democráticas poco consolidadas y excesivamente formales empeñadas en una integración que, supuestamente, contribuirá a la solución de muchos de sus problemas pero que también ‘integrará’ los problemas mismos: deuda externa voluminosa e impagable, atraso tecnológico, debilidad política, marcadas desigualdades sociales y espaciales, riesgo de ser víctimas de un efecto ‘dominó’ por la caída de alguna economía en particular, etc.” (Abinzano, 1998).*

Aun cuando se pudiera adherir a la idea de que resulta impostergable establecer marcos regulatorios al modelo de crecimiento establecido por mercados globalizado, condicionados además –en el caso de países como los latinoamericanos– por una deuda enorme, resulta difícil pensar que esto pudiera ocurrir si estas medidas regulatorias no se traducían en alternativas más efectivas de combinar los recursos productivos, de eficientizar la “fábrica global”, sin atender las condiciones laborales y calidad de vida de sectores mayoritarios de la población.

Como consecuencia de lo apuntado precedentemente, surgieron a finales del siglo XX instituciones, movimientos sociales y expresiones intelectuales que plantearon y sostuvieron posiciones contrarias al modelo de expansión del capitalismo impuesto por el FMI.

Frente al planteo de mayor eficiencia que realiza el capital financiero globalizado, sólo cabían respuestas que, pensadas desde las condiciones objetivas locales, fueran organizadas y sostenidas globalmente. Así, se conformaron movimientos obreros,

campesinos, de mujeres, étnicos, ecologistas, etc. que –desde una gran diversidad ideológica– convergen en foros sociales para crear conciencia colectiva y resistir las decisiones del poder mundial.

Las luchas populares adquieren un sentido internacionalista y se expresan en consignas como “globalicemos la lucha, globalicemos la esperanza” o “que la resistencia sea tan global como el capital”. Son reconocidos los movimientos como el *altermundismo* o *alterglobalización* (en ambos casos son nombres que buscan distanciarse del de *antiglobalización*), que encuentra su origen en el lema “Otro mundo es posible” surgido en el *Foro Social Mundial*<sup>33</sup>, en el que convergen cada año representantes de un gran número de países que ven, en este tipo de acciones conjuntas y globales, una alternativa factible de enfrentar un modelo de desarrollo económico que beneficia a las grandes multinacionales y a los países más ricos, debilitando la capacidad de desarrollar políticas sustantivas por parte de los Estados más pobres.

*“En ese marco de crisis de representación política y de insatisfacción por los magros resultados aportados por la democracia realmente existente, las luchas populares abandonaron el desprestigiado ropaje partidario y se transformaron en luchas de movimientos sociales, que se deslizaron de su inicial parcialidad hacia impugnaciones e interpelaciones más globales”* (Thwaites Rey, 2010: 6).

En relación a esto último, es necesario señalar que en estas novedosas experiencias de disputa a la ideología dominante también se configura un fuerte relato anti-estatal, en el que se expresan las críticas a las experiencias fallidas en la administración de los gobiernos socialistas y socialdemócratas de occidente<sup>34</sup>.

De todas maneras, se debe admitir que los cambios de conciencia logrados mediante la difusión de estas acciones de resistencia social, no siguieron el ritmo de las transformaciones políticas, económicas, sociales y ambientales impuestas por el modelo establecido. La expansión del capitalismo a nivel planetario, dio lugar a un

---

<sup>33</sup> El primer FSM se llevó a cabo en enero del 2001 en Porto Alegre, Brasil, organizado por la Asociación Internacional para la Tasación de las Transacciones Financieras para la Ayuda al Ciudadano (ATTAC) y el Partido de los Trabajadores de Brasil (PT). Se trata de un encuentro que se ha repetido anualmente, llevado a cabo por los miembros del *movimiento por una globalización diferente*, en el cual se organizan campañas mundiales, diseñan estrategias de reunión y se informa sobre los nuevos movimientos existentes.

<sup>34</sup> “El auge de los foros sociales de Porto Alegre y de los movimientos opuestos a la globalización neoliberal en los países centrales marca una fuerte impronta anti-estatal” (Thwaites Rey, 2010: 7).

crecimiento extraordinario en la creación de riqueza, al mismo tiempo que profundizó las desigualdades económicas y sociales, generando antinomias (individualización-globalización, exclusión-integración) que el modelo hegemónico no lograba resolver porque estas tensiones se encuentran en su propia naturaleza.

La *crisis del sistema capitalista*<sup>35</sup> que se produjera en septiembre del 2008 resultó determinante para resquebrajar los supuestos que sostuvieron la hegemonía neoliberal durante las últimas décadas del siglo XX. La superioridad del libre mercado para articular la sociedad y el desprecio por la interferencia política del Estado en la actividad económica, dejaron de ser verdades reveladas en la organización económica y social a escala nacional.

La experiencia acumulada en los países de América Latina durante los años en los que se impusieron políticas neoliberales, mostró las debilidades de las mismas para poner en marcha *procesos de desarrollo social* (crecimiento, acumulación, incremento de las exportaciones, empleo, etc.). Aun aceptando que las transformaciones producidas en el Estado de Bienestar establecían un proceso que parecía irreversible<sup>36</sup>, era evidente que durante este período

*“lo que resignaron los Estados nacionales, comparado con la etapa benefactora precedente, fueron las facultades ligadas a la inclusión de los sectores no dominantes en los procesos de decisión colectiva y participación en la renta y aquellas relativas al control del funcionamiento del mercado y la protección de la sociedad en función de objetivos nacionales”* (Thwaites Rey, 2010: 5).

El malestar generado por las consecuencias adversas que tuvieron las políticas neoliberales para alcanzar un crecimiento económico sustentable con inclusión social, pusieron en duda

*“la existencia misma del Estado nacional como instancia, espacio o escenario de articulación política sustantiva, en la medida en que el espacio estatal nacional mismo pierde entidad frente a la fuerza del capital global”* (Thwaites Rey, 2010: 7).

---

<sup>35</sup> Conocida como la *crisis subprime*, “marcó el inicio de la debacle más fuerte de todas, incluso mayor que la Gran Depresión de 1929. Su estallido se dio el 15 de septiembre del 2008 cuando el banco de inversión Lehman Brothers se declaró en bancarrota. A partir de ese momento, Estados Unidos colapsó y luego le siguió el resto de economías desarrolladas”. Alegría, L. (2013).

<sup>36</sup> Esto atendiendo las carencias que esta forma de administración expuso a la hora de resolver las contradicciones políticas, sociales y económicas que –a partir de la globalización– se plantearon en las naciones capitalistas.

Frente a las condiciones planteadas por el modelo de globalización neoliberal y los nefastos resultados económicos, sociales y ambientales obtenidos con la puesta en práctica de estas políticas, resultaba pertinente preguntarse: *¿qué posibilidades reales existían de establecer estrategias de crecimiento en las que se resolvieran las contradicciones planteadas? ¿cuáles eran las alternativas que permitirían dinamizar la participación de aquellos sectores sociales con menores niveles de desarrollo económico? ¿se podrían restablecer condiciones de mayor equidad social y económica? y, de ser esto posible, ¿qué rol debía desempeñar el Estado en este proceso cambio?*

El inicio del siglo XXI encuentra a varios países de la región con gobiernos que, con características diferentes en sus políticas “pos-neoliberales” (Thwaites Rey), establecen nuevas condiciones en su relación con el capital global mediante las cuales restringen en buena medida el poder ejercido por el mismo durante los ochenta y los noventa<sup>37</sup>.

Al mismo tiempo, estos gobiernos cuestionan los beneficios del mercado como regulador de la economía y recuperan para la gestión estatal la administración de recursos (privatizados por las gestiones anteriores) que les permitieron desarrollar políticas en sectores estratégicos, definiendo cursos de acción autónomos frente a los intereses de los sectores locales e internacionales dominantes.

Desde la nueva perspectiva que imponían estos procesos políticos y sociales, los Estados de estos países de América Latina recuperaron su peso relativo interno y externo al resignificar la forma de insertarse en la economía mundial, rearticulando sus territorios y conformando *bloques regionales*<sup>38</sup> que les permitieron salir de un aislamiento que hacía inalcanzable la posibilidad de definir estrategias que modificaran el equilibrio de fuerza existente.

---

<sup>37</sup> “Puede señalarse como primer hito de cambio la asunción, en 1999, de Hugo Chávez como presidente de Venezuela, lo que abre un ciclo de gobiernos pos-neoliberales en la región: Brasil (2003), Argentina (2003), Uruguay (2004), Bolivia (2006), Ecuador (2007), Nicaragua (2007), Paraguay (2008) y El Salvador (2009). Varios de estos gobiernos son la expresión de la emergencia de movimientos y partidos que se propusieron explícitamente disputar el poder del Estado” (Thwaites Rey, 2010: 8).

<sup>38</sup> Se trata de grupos de diferentes países que comparten intereses políticos, económicos, sociales, ambientales, etc., y en *bloques regionales* llegan a acuerdos que les dan mayor peso a sus decisiones en la geopolítica internacional. En la región constituyen ejemplos de este tipo de bloques: la UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas), el MERCOSUR, el ALBA (Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América), la CAN (Comunidad Andina), la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) y la Alianza del Pacífico.



*“(...) en la actual etapa de la ‘globalización’, no se excluye sino que se reafirma la política del interés nacional, no en el sentido de un nacionalismo autárquico o xenófobo, sino como la capacidad de evaluación autónoma de intereses estratégicos, en busca de formas alternativas de inserción externa”* (Diniz, en Thwaites Rey, 2010: 10).

También se recupera el Estado-nación como un espacio territorial de reproducción del capital global, en el interior del cual se manifiestan las contradicciones, los antagonismos, enfrentamientos y luchas de los diferentes sectores que pugnan por apoderarse de parte del capital que circula por el planeta.

Al mismo tiempo, es también el territorio, con sus particularidades locales, donde se producen instancias de mediación, negociación, compromisos y acuerdos que, como dice Thwaites Rey, hacen a su morfología y sus prácticas, definidas por su historia como entramado cultural peculiar y específico.

De esta manera se reconoce que la globalización no significa uniformidad, que su impacto es y será heterogéneo, diferenciado y selectivo en la construcción de sus reglas y la aplicación de las mismas en cada bloque de países, cada país, cada región, provincia, localidad, etc.

La globalización regionaliza, espacializa, destaca las singularidades de un espacio territorial, y las regiones deben buscar en sus particularidades los recursos que disponen para potenciar –mediante ellos– sus ventajas comparativas, tributando *“aquello que las hace complementarias, necesarias, funcionales y aún irremplazables”* (Abinzano, 1998)<sup>39</sup>.

En definitiva, son la estructura política, económica y social de los Estados (y de las regiones que lo conforman) y la capacidad de los distintos actores sociales que operan en estos espacios territoriales, los que definen el lugar que estos ocupan en el contexto global y los habilita a desarrollar estrategias propias para el relacionamiento endógeno y externo.

En consecuencia, adquiere relevancia una perspectiva ascendente y resulta necesario debatir acerca de las posibilidades de establecer modelos territoriales,

---

<sup>39</sup> Agrega este autor que, *“(...) por otra parte, cada región está expuesta a recibir los influjos de los macroprocesos traducidos en la adopción de nuevas pautas de consumo, uniformidad cultural e informacional, etcétera. Es la cultura del shopping, del supermarket, de la televisión satelitaria con su “catarata de mundo externo” (lejano y próximo), del consumismo cada vez más alto de sectores cada vez más reducidos, etc.”* (Abinzano, 1998).

participativos, concertados y descentralizados, en el cual tomarán fuerza aquellos procesos que alientan una mayor participación democrática, se amplían derechos y el individuo y la comunidad recuperan el papel protagónico que les corresponde en la decisión de su destino.

## **1.2. El territorio como dimensión estratégica del desarrollo**

Es posible identificar países –centrales y periféricos– en los cuales existen territorios y regiones que por su fortaleza productiva y social han podido poner en marcha procesos de cambio bajo las condiciones de ajuste estructural planteadas precedentemente. De todas maneras, no se visualizan claramente cuáles son las transformaciones necesarias para adecuar las funciones del Estado al modelo de sociedad que plantea un desarrollo globalizado y las demandas que de él se derivan.

Son fuertes las críticas que se plantean al modelo de desarrollo de planificación nacional, centrado en el Estado y controlado por ministerios, empresas estatales y grandes empresas. Esta perspectiva descendente del desarrollo ya había demostrado su incapacidad para lograr equilibrio territorial y una distribución equitativa de la riqueza, aniquilando la capacidad de acción de los actores locales (Klein, 2005).

En este sentido, se puede agregar que tanto las propuestas de profundizar el libre mercado impulsadas desde los grupos capitalistas, como las respuestas “neopopulistas” que realizan una defensa acrítica del Estado de Bienestar, aparecen como inviables para enfrentar los problemas de fondo que se manifiestan en desigualdades sociales a niveles intolerables de contener políticamente en sociedades democráticas.

Aun admitiendo las limitaciones que han mostrado los modelos políticos descriptos, es indudable la necesidad de animar Estados modernos que, mediante políticas fiscales adecuadas y la producción y distribución de bienes públicos, tomen bajo su responsabilidad la promoción de otra economía, de otro modelo de acumulación y redistribución de los bienes económicos y sociales.

*“La complejidad de las sociedades actuales requiere, además, formas estatales y/o sociales de planificación, regulación y coordinación adicionales al mercado, para asegurar el predominio de la racionalidad reproductiva y evitar solidariamente y a través de las autoridades reguladoras los efectos no deseados de las acciones económicas fragmentarias que realizan las masas de actores individuales” (Coraggio, 2009: 14).*

Al reconsiderar las tendencias centralizadoras y excluyentes que habían predominado en los enfoques tradicionales del “desarrollo nacional”, reivindicando el ámbito local como un espacio concreto de participación social, resultaba prioritario *recuperar la dimensión territorial como unidad de análisis, planificación y acción*, desde la cual se podían generar propuestas de desarrollo que armonicen, entre los distintos sectores de la comunidad, las oportunidades de acceder a los beneficios que se obtienen mediante un aprovechamiento equilibrado de los recursos disponibles.

El éxito alcanzado por experiencias de desarrollo local que –por iniciativa propia– se implementaron en diferentes regiones europeas, permitieron establecer nuevos enfoques para el análisis y la instrumentación de políticas de desarrollo económico que cuestionan las consecuencias del modelo de producción hegemónico.

Así como en su momento prescribieron aquellas percepciones que ponían el centro de la atención en los empresarios y su capacidad para constituirse en los promotores de los procesos de innovación y desarrollo, ahora son las experiencias de desarrollo regional las consideradas como prácticas innovativas que permiten el aprovechamiento de recursos sociales, económicos, culturales e institucionales endógenos, para dar respuesta a las carencias generadas por el modelo anterior.

*“Como efecto de la crítica de un modelo considerado como estatista y centralizador, emergen fórmulas alternativas tales como el ‘autodesarrollo’, el ‘desarrollo endógeno’, el ‘desarrollo autocentrado’, el ‘desarrollo integrado’, etc.”* (Tremblay y Fontan, en Klein, 2005: 29).

A partir de estas experiencias, implementadas muchas veces recuperando enfoques de antigua tradición en las políticas de desarrollo, se comenzó a hablar de “estrategias del desarrollo territorial” o, alternativamente, de “políticas de desarrollo local”. Es el espacio local, en cualquiera de sus posibles configuraciones (región, aglomeración distrito urbano), *“la base a partir de la cual se generan iniciativas y proyectos de desarrollo económico que movilizan a la sociedad civil”* (Klein, 2005: 29-30).

En este marco, se generan interpretaciones diversas y contrapuestas en las cuales, por una parte, desde la ortodoxia neoliberal se percibe a este enfoque del desarrollo como la posibilidad de reducir los “costos sociales” transfiriendo a los gobiernos locales la administración de acciones destinadas a la atención de servicios sociales que resultan onerosos. Por la otra, desde una perspectiva de desarrollo social más distributivo, se

lo ve como una alternativa de generar nuevos espacios que valoricen la identidad local, la solidaridad y la participación en la toma de decisiones.

Más allá de que se trate de perspectivas divergentes, ambas coinciden en ver al Estado como un socio de los actores locales, y ya no como el único responsable, en gestionar el desarrollo (Klein, 2005).

Aun así, el entusiasmo por la descentralización no debe obviar la persistencia en muchas realidades regionales de fenómenos que ponen en cuestionamiento la validez de sus propósitos. La corrupción de funcionarios, la dependencia económica de sectores numerosos de ciertas elites y la conquista del poder que realizan estos sectores minoritarios (caciquismo), son algunos de los fenómenos que socavan las posibilidades de que esta propuesta de desarrollo pueda cumplir con las expectativas que genera (Schejtman y Berdegú, 2004).

Esta nueva visión reclama poner atención y fortalecer lo que —como ya fuera señalado— Ferrer define como *densidad nacional*<sup>40</sup> (perfectamente asimilable a la dimensión territorial, local), cuando al realizar un análisis comparado de países que lograron establecer procesos de desarrollo exitosos y sostenidos, señala

*“en todos los casos se verifica la existencia de condiciones endógenas, internas, necesarias, que resultaron decisivas para que esos países generaran progreso técnico y lo difundieran e integraran en su tejido productivo y social, es decir, para poner en marcha procesos de acumulación en sentido amplio inherentes al desarrollo. Este conjunto de circunstancias endógenas insustituibles y necesarias al desarrollo, pueden resumirse en el concepto de densidad nacional”* (Ferrer, 2005: 363).

Desde esta perspectiva del desarrollo, son diversos los autores que destacan como rasgos singulares la existencia de diferentes formas de colaboración entre los actores en aquellas regiones definidas como “ganadoras”. Encuentran que estos espacios se caracterizan por la presencia de empresas integradas en la comunidad, que colaboran tecnológicamente y realizan acuerdos estratégicos, en clara contraposición con el

---

<sup>40</sup> El autor se refiere al conjunto de condiciones necesarias para “ser capaces de gestionar los saberes para poner en marcha procesos de acumulación y relacionarse con el mundo, de tal manera que esos cambios internos sean posibles, manteniendo el comando de su propio destino y no subordinándose a los intereses de afuera” (Ferrer, A. 2010: 39). Estas condiciones necesarias se vinculan con la cohesión social, movilidad social, liderazgos nacionales de calidad, estabilidad institucional, pensamiento crítico, equilibrio macroeconómico e incentivos al proceso de acumulación en sentido amplio (desarrollo).

*“(...) aislacionismo clásico del sector industrial con respecto a los centros de investigación y de formación”* (Klein, 2005: 30).

*“(...) el enfoque del desarrollo económico local viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales de identidad, diversidad y flexibilidad en las formas de producción, no basadas tan solo en la gran industria, sino en las características generales y locales de un territorio determinado”* (Alburquerque, 2004: 158).

Se trata de superar de esta manera la simplificación realizada por aquellos planteos microeconómicos que reducían el análisis del desarrollo al estudio de la empresa o el sector económico de manera abstracta, desvinculado de su entorno territorial. Es pensar al desarrollo como un proceso de acumulación en un sentido amplio.

*“El desarrollo económico sigue siendo un proceso de transformación de la economía y la sociedad fundado en la acumulación de capital, conocimientos, tecnología, capacidad de gestión y organización de recursos, educación y capacidades de la fuerza de trabajo, y de estabilidad y permeabilidad de las instituciones, dentro de las cuales la sociedad resuelve sus conflictos y moviliza su potencial de recursos. El desarrollo es acumulación en este sentido amplio, y la acumulación se realiza, en primer lugar, dentro del espacio propio de cada país”* (Ferrer, 2008) <sup>41</sup>.

Si pensamos al desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos (Sen), entendidas estas libertades como las posibilidades de optar que tienen las personas, al *Desarrollo Local* <sup>42</sup> se lo puede pensar como *“la aplicación del concepto de desarrollo planteado por Amartya Sen a un determinado territorio”* (Formichella, 2005: 5).

Es importante destacar que la irrupción de un modelo de desarrollo localizado se vio favorecido por la *descentralización de la producción* (segmentación productiva e *“industria global”* <sup>43</sup>) que adoptó el capitalismo como respuesta a la crisis del modelo

---

<sup>41</sup> Ferrer, A. (2008). “Globalización, Desarrollo y Densidad Nacional”. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/01/24/aldo.html>. Fecha de consulta: 05/04/2015.

<sup>42</sup> “Alburquerque definió al Desarrollo Local como el proceso que mejora la calidad de vida, superando las dificultades por medio de la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), con recursos endógenos y fomentando el aumento de capacidades” (Formichella, 2005: 6).

<sup>43</sup> Proceso en el cual las grandes y medianas empresas concentran su actividad donde tienen mayores posibilidades de agregar más valor (innovar), y terciarizan aquellas actividades que no resultan centrales para su desenvolvimiento.

*de producción fordista*<sup>44</sup>. Mediante este proceso, alcanzan protagonismo las pequeñas empresas y adquieren significación las características del entorno territorial en el cual las mismas se desenvuelven.

De esta manera, la crisis del modelo de producción fordista y la tendencia a una mayor flexibilidad productiva determinada por el comportamiento de la demanda en los mercados, fue creando condiciones que favorecieron el crecimiento de las empresas con estas características y, con ello, el desarrollo de nuevas tecnologías de mayor complejidad y productividad, que permitían rediseñar rápidamente los productos y los métodos, cada vez con costos más competitivos<sup>45</sup>.

La difusión de la tecnología y la segmentación de los mercados permitieron recuperar la estrategia del distrito industrial independientemente de los procesos de subcontratación. Esto le da un nuevo protagonismo a las pymes y a las organizaciones cooperativas.

*“(...) las pequeñas empresas comenzaban a formar redes que se expandían a expensas de las empresas integradas” y “(...) la innovación tecnológica, la constante reordenación de las subcontrataciones y la búsqueda de nuevos productos se convirtieron en elementos estructuradores de una economía regional muy elástica”* (Piore y Sabel, 1990: 307-308).

Entre los diferentes ejemplos que se pueden recopilar de este tipo de experiencias, destacan la relevancia que adquieren los modelos de *empresas-red* y *empresas-sistema* (*Asia y Europa*), en los que se logró competir en el mercado internacional. Fueron modelos exitosos en los cuales estas empresas actuaron de manera integrada en la producción de innovación, la que era socializada en el territorio de origen.

Si bien en estos procesos de desarrollo también se otorgaba importancia a la competencia y rivalidad, se puede ver que en ellos adquieren gran significación la

---

<sup>44</sup> El modelo “fordista” de crecimiento, que había logrado niveles crecientes y sostenidos de productividad a partir de la crisis de los años 30`, a fines de los años 60` comenzó a experimentar un proceso de estancamiento que –poco después– se tradujo en una clara tendencia a la disminución de los niveles alcanzado hasta entonces. Esto obligó (algunos años más tarde) a debatir e interpretar las razones y determinantes de esta crisis que cuestionaba la lógica empresarial del modelo de producción hegemónico, además de valorar los procesos de readaptación empresarial que –en muchos casos espontáneamente– se habían producido en esos años.

<sup>45</sup> Este cambio en la organización de la producción industrial impactó también (como era de esperar) en la mano de obra. La necesidad de modificar rápidamente productos y modos de producir, mejorar los niveles de calidad y manipular equipos de producción más sofisticados (Ej. máquinas controladas numéricamente por ordenadores), determinaron la necesidad de rediseñar la capacitación de los trabajadores. La utilización de equipos más flexibles exigía disponer de mano de obra más flexible, menos especializada.

cooperación y articulación de las instituciones, empresas y actores locales (Barbosa y Grippo, 2001: 3).

También, hay que decirlo, esta perspectiva era percibida por muchos como una respuesta al modelo globalizador y a las consecuencias indeseables (desocupación, exclusión, desigualdad) que esta “modernidad” avasallante trajo consigo.

*“(…) el territorio se visualizaba como el espacio en el cual se producen los procesos de desarrollo y pasan a ser factores de interés cuestiones como los recursos materiales y humanos que se disponen, la historia, la sociedad, los valores y el conocimiento. El desarrollo, como dice Boisier, es necesariamente local, es decir, territorial”* (de León, 2006: 3).

Queda claro entonces que, al hablar de territorio se plantea una delimitación basada en las relaciones sociales y la cultura<sup>46</sup>,

*“no se está teniendo en cuenta sólo un determinado sitio geográfico, sino también una forma de vida determinada, una cultura establecida, una realidad social y económica específica y un medio ambiente definido, con ciertos recursos naturales y ciertas potencialidades productivas”* (Formichella, 2005: 7).

De esta manera, el territorio sería el espacio en el cual la política, la economía, la cultura y el medio ambiente recuperan su integralidad práctica y simbólica de la fragmentación impuesta por el proyecto de la modernidad y el capitalismo.

Al mismo tiempo, y justamente porque se privilegia en su tratamiento la puesta en valor de la densidad de un espacio territorial, no se debería pretender que de la regionalización surja *“un único criterio universal, ni como aprehensión de la situación actual ni como proyecto”* (Coraggio, 2009: 5).

Por otra parte, es *en la perspectiva del desarrollo regional* (local), donde los proyectos de la Economía Social encuentran su razón de ser, respondiendo a los objetivos que los definen. Es por ello que resulta de particular interés para el presente estudio reconocer sus principales características y reseñar algunas particularidades de la experiencia recogida en proyectos de desarrollo implementados con esta perspectiva.

---

<sup>46</sup> *“(…) la noción de territorio se puede referir a una localidad, a una región o una sub-región, ya que los límites varían en función de la percepción de los actores sociales”* (Formichella, 2005: 27).

### 1.3. Las características del Modelo Territorial

Este modelo propone que, con la participación de actores locales, se puedan alcanzar objetivos de crecimiento bajo condiciones que al menos atenúen los costos que impone el modo de crecimiento capitalista.

La idea es poder cumplir con aquellas obligaciones impostergables para el Estado en las sociedades democráticas, consensuando niveles de innovación y desarrollo adecuados a las condiciones de competencia que impone el mercado, sin desatender a los ciudadanos y sus necesidades básicas, el uso responsable de los recursos naturales, la inclusión de los diferentes sectores sociales, etc.

La atención de este último aspecto resulta de suma importancia porque, como dice Coraggio, es posible advertir que muchas veces con el paradigma del desarrollo regional se implementan acciones que perciben a la racionalidad económica como la rentabilidad del capital, recuperando en estas iniciativas aquellas particularidades culturales que interesan e ignorando aquellas otras que se perciben como retardatarias u opuestas al proceso de acumulación <sup>47</sup>.

*“Descentralización no es descentración (desaparición de centros y, por tanto, de periferias). La descentralización per se no erosiona las hegemonías existentes, puede acentuarla”* (Coraggio, 2009: 22).

El control de las distorsiones como las apuntadas es posible en propuestas de desarrollo que parten de los propios actores, en las cuales logran institucionalidad la responsabilidad y solidaridad por los demás. De esta manera, *“el desarrollo, además de territorial y endógeno, es autodesarrollo”* (de León, 2006: 19).

Además, por tratarse de un cambio social promovido fundamentalmente a partir de “lo propio”, resulta importante que existan actividades de innovación en el ámbito del territorio, dado que las mismas aumentan las capacidades y oportunidades económicas, favoreciendo los procesos de desarrollo.

Se puede comprender con lo señalado hasta aquí, que esta nueva perspectiva es *estructural* o *sistémica*, porque supone la cooperación de los actores y el logro de acuerdos entre sectores que muchas veces sostienen intereses distintos y, pese a ello,

---

<sup>47</sup> *“De hecho, mientras la competitividad siga siendo el criterio de desarrollo regional o local, la rentabilidad del capital sigue estando presente, en tanto impone a través del mercado su criterio de legitimidad de las actividades emprendidas”* (Coraggio, 2009: 21).



deben aceptar que las posibilidades de alcanzar sus objetivos se acrecientan cuando compiten compatibilizando los intereses territoriales. Como señala Alburquerque, *“no compite la empresa aislada, sino la red y el territorio”* (Alburquerque, 2004: 158).

Esto exige “procesar” todas las relaciones de interdependencia que existen en el territorio, poniendo atención (simultáneamente, no de manera aislada) en aquellos factores significativos para la creación de entornos innovadores.

*“El éxito de las estrategias territoriales dependerá en gran medida de la capacidad de innovación sistémica de las sociedades implicadas”*; adquiriendo así relevancia no sólo la dimensión económica, sino también la política y la cultural. *“Se debe atender una dimensión social de la innovación”* (de León, 2008: 1)

Por encima de aquellas políticas de desarrollo que “bajan” del gobierno a la comunidad (*innovaciones restringidas*), son las iniciativas *genuinas*<sup>48</sup> que surgen desde la propia comunidad, respondiendo a la atención de necesidades sentidas por los diferentes sectores sociales, las que ofrecen mayor interés de análisis a la hora de buscar patrones en la construcción de un modelo de desarrollo territorial.

Aun así, el sector público desempeña un rol determinante en la implementación de políticas de desarrollo exitosas, favoreciendo e impulsando aquellas ideas que nacen de la comunidad, manteniendo la cohesión social, creando o adecuando las instituciones existentes a las necesidades que surgen de los proyectos, etc.

Ahora bien, los factores –tangibles e intangibles– privilegiados en el análisis sistémico por su influencia en el éxito de los procesos de desarrollo territorial, no se han ido presentando de igual manera en la, cada vez más extensa, casuística que abona esta perspectiva.

*“En el amplio abanico de casos, encontramos regiones con situaciones muy diferentes que requerían combinaciones distintas de instrumentos y acaso la creación de otros nuevos que surjan de la especificidad del proyecto (...). Diferentes territorios, con diferentes niveles de desarrollo, deben recorrer distintos caminos”*. (de León, 2006:15-16).

En esta concepción del desarrollo las soluciones universales, las propuestas

---

<sup>48</sup> La *innovación genuina* es un emergente social que surge desde los actores como una síntesis entre sus condiciones estructurales específicas y su cultura (valores y conocimientos). En: de León, 2008: 9.

estandarizadas, están condenadas al fracaso. El modelo exige establecer políticas que resulten de evaluar –a la medida de– las oportunidades y limitaciones económicas, sociales, institucionales, ambientales y políticas de cada región en particular.

De todas maneras, aun cuando en cada caso se pueden observar características distintivas que impiden formular modelos universales, existen elementos comunes que juegan un papel esencial en las distintas experiencias de desarrollo territorial que fueron ocurriendo, los cuales deben ser considerados de manera integrada a la hora de definir proyectos.

Merecen destacarse el nivel de acumulación, el patrimonio tecnológico, la financiación, el acervo de conocimientos, la inserción externa del desarrollo territorial, la capacidad en la toma de decisiones, la cohesión social y los elementos identitarios.

Estos factores tangibles e intangibles, junto a otros aspectos como la estructura productiva e infraestructura disponible, la disponibilidad tecnológica y la descentralización política y administrativa, conforman el “entorno territorial” que facilita o dificulta el proceso de desarrollo y el surgimiento de la innovación.

*“El éxito de las estrategias territoriales dependerá en gran medida de la capacidad de innovación sistémica de las sociedades implicadas”* (de León, 2008: 1).

Lo estimulante de esta concepción del desarrollo es que, mediante la misma, se devuelve a los agentes e instituciones locales el protagonismo en el proceso de transformación de sus realidades. De esta manera, el proyecto de desarrollo de la sociedad no debe quedar necesariamente expuesto a las condiciones establecidas por las economías globalizadas, esto es a la voluntad de las grandes empresas que priorizan maximizar sus ganancias por encima de los intereses generales de la sociedad.

*“(…) aún queda espacio para generar condiciones de desarrollo de una producción a pequeña escala que tenga como destinatarios finales de sus beneficios a la población local”* (de León, 2006: 15).

Simultáneamente, se debe asumir la “dificultad” –intrínseca en proyectos de estas características– de lograr, en cada caso particular, propuestas consensuadas que contemplen los factores estructurales existentes para poder definir políticas y

estrategias apropiadas a las condiciones institucionales, económicas, sociales y ambientales de cada territorio en particular.

*“Cuando menor sea el nivel de desarrollo, más complejo y largo será el proceso, pero presentará más opciones de incidir en la calidad de los alcances”* (de León, 2006: 15).

La tarea es compleja, y exige el desarrollo de instrumentos adecuados, entre los cuales la producción de información política, económica y social sobre el territorio adquiere relevancia. Además, se deben crear y promover instancias (espacios) que permitan vincular las diferentes instituciones, así como a éstas y los diversos grupos sociales que actúan en la comunidad, buscando identificar y fortalecer aquellos espacios que permitan articular las experiencias propias.

Iniciativas de estas características, que para algunos autores como Vázquez Barquero ocurrieron por generación espontánea (Albuquerque, 2004: 159), permitieron establecer nuevas formas de elaborar e implementar políticas de desarrollo que resultaron exitosas en regiones consideradas periféricas en la NDIT establecida por el sistema capitalista mundial.

En el caso particular de América Latina, también esto fue posible a pesar de las condiciones iniciales desfavorables de la cual partieron un número importante de experiencias de desarrollo implementadas desde esta perspectiva. La plasticidad del modelo de Desarrollo Territorial, junto a las ideas de valorizar el territorio y otorgar un mayor protagonismo a los agentes y políticas locales que el mismo sustentaba, encontró en esta parte del mundo un campo propicio para su rápida difusión.

Esta se concretó en el campo intelectual gracias a la tarea desarrollada por expertos, investigadores, consultores, docentes, etc., y fue impulsada financieramente por diversas instituciones internacionales, entre las cuales el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desempeñó un papel trascendente.

*“Sin embargo, todavía existen restricciones metodológicas, institucionales y normativas que se expresan en el diseño de instrumentos de planificación territorial con objetivos dispares o contradictorios, horizontes temporales distintos, marcos normativos y posibilidades de coerción o compromiso no equivalentes.”* (Sandoval Escudero, 2014: 74)

Es necesario destacar que los factores tangibles e intangibles señalados previamente como esenciales a la hora de implementar proyectos de desarrollo territorial,

presentaron diferencias importantes (mayoritariamente por defecto) en muchas regiones latinoamericanas, respecto a las que se pudieron observar en las diferentes experiencias europeas.

Al mismo tiempo, la enorme diversidad de situaciones registrada en América Latina, junto a la necesidad de revisar lo actuado y construir instrumentos de desarrollo adaptados a las condiciones particulares de las sociedades de destino, resultó un aporte de gran importancia en el proceso de producir y/o enriquecer las teorías que sustentan este nuevo modelo para el cambio social.

A pesar de las condiciones iniciales más restringidas en la búsqueda de mejorar su situación económica, social y ambiental, las sociedades latinoamericanas mostraron una gran capacidad de innovación genuina, llevando adelante iniciativas con gran participación social, las cuales muchas veces se proyectaron aún por encima de las posibilidades materiales e institucionales existentes<sup>49</sup>. Son numerosos los ejemplos que avalan esta afirmación.

#### **1.4. El impacto de la agricultura industrial en la producción agropecuaria**

Se han presentado hasta aquí diferentes aspectos relacionados con los obstáculos y oportunidades que le asisten a las empresas cooperativas en general (agropecuarias en particular) de poder sostenerse y desarrollarse bajo las condiciones impuestas por los mercados globalizados.

Pero nada se ha dicho sobre las particularidades del modelo de desarrollo agrario impuesto en la actualidad y las dificultades que, en el contexto del capitalismo subdesarrollado que caracteriza a los países latinoamericanos, debe enfrentar para su “reproducción social” un sector esencial en la conformación de las cooperativas agrarias, constituido por los *pequeños productores agropecuarios*.

##### **1.4.1. El modelo de producción agroindustrial<sup>50</sup>**

En relación al modelo de desarrollo agrícola actual, es importante destacar que a partir de la segunda mitad del siglo pasado se promovió a escala mundial la implementación de un modelo productivo que, mediante procesos crecientes de

---

<sup>49</sup> “ (...) las diferentes investigaciones muestran la existencia de iniciativas que, aunque no pueden incluirse entre las “mejores prácticas” son, sin embargo, experiencias de interés, ya que permiten mostrar enseñanzas útiles para el aprendizaje colectivo” (Alburquerque, 2008: 183).

<sup>50</sup> Extractado del documento de Simonetti, et. al. (2011): 22-26.

artificialización, entre otros efectos inmediatos incrementó los niveles de producción y, al mismo tiempo, intensificó el proceso de degradación ambiental y social.

El cambio introducido en el modelo de producción agropecuaria es el resultado de una nueva visión de la agricultura, que modifica profundamente el para qué y el cómo se debe realizar esta actividad esencial. Reconocida como la “*Revolución Verde*” y desarrollada a partir de la Segunda Guerra Mundial, representa la transferencia del modelo de producción industrial al campo y se expresa fundamentalmente en una extraordinaria artificialización de los sistemas agrícolas.

*“En 1970, el Premio Nobel de la Paz le fue entregado a Norman Borlaug<sup>51</sup> por su trabajo en el desarrollo de variedades de alta productividad de trigo. Las llamadas “semillas milagrosas” de Borlaug posibilitaron una transformación profunda en los sistemas de producción y control de alimentos y se difundieron rápidamente por gran parte del mundo”* (Simonetti, E.; 2000: 6).

El objetivo era aumentar la producción y la productividad de las actividades agrícolas mediante la utilización de insumos industriales, de variedades genéticamente mejoradas, de mecanización e irrigación, acompañados de una cadena articulada de procesos productivos. Así, este “paquete tecnológico de la agricultura contemporánea” sustentado por el nuevo modelo, constituía “una respuesta científica” a la crisis de oferta en el mercado de cereales y un aumento demográfico alarmante, que llevaron a previsiones neomalthusianas de una catástrofe alimentaria con potenciales convulsiones sociales y políticas (Altieri, M., 1998: 48).

A esta alarmante visión, se agregaba la preocupación de los países industrializados por la intranquilidad creciente de los campesinos de los países recién independizados de Asia, el riesgo que representaba para sus intereses el ejemplo de la Revolución China y la presión que ejercían sobre sus gobiernos las empresas agroquímicas para asegurar un mayor consumo de fertilizantes y plaguicidas en otros continentes. Así,

*“(...) agencias como el Banco Mundial, las fundaciones Ford y Rockefeller y la Agencia Internacional para el Desarrollo de EUA, veían la intensificación de la agricultura como una manera de estabilizar el campo y, especialmente,*

---

<sup>51</sup> Norman E. Borlaug (1914-2009). En la fecha en que fuera distinguido con el Nóbel, era Director del *Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo* (CIMMYT, Ciudad de México).

*como un modo de vaciar la reivindicación por la mayor redistribución de tierras y otros recursos” (Shiva, V.; 1992: 34).*

Además, el modelo permitía dar respuesta a la necesidad de la agricultura estadounidense de incrementar la productividad de la mano de obra, que era el factor que más limitaciones ponía a su desarrollo. Fue así como la mecanización temprana de las prácticas agrícolas llevó al monocultivo y, consecuentemente, la ciencia agronómica priorizó el estudio y desarrollo de las variedades requeridas para lograr una mayor eficiencia con estas nuevas prácticas; simultáneamente, se avanzaba en el uso de fertilizantes químicos, que venían a reemplazar las “viejas y rudimentarias prácticas” de abonar con estiércol y rotar los cultivos (Rosset, 1997: 4).

*“Los fertilizantes favorecían la especialización, es decir, la separación en el espacio de ganado y cultivos, lo cual se acentuará más tarde por la enorme inversión en maquinaria necesaria para cosechar un solo cultivo. (...) Los costos de maquinaria, de productos químicos agrícolas y otros insumos han favorecido a las fincas de mayor tamaño, además de la especialización de la producción, el monocultivo y la mecanización” (Rosset, P.; 1997: 4-5).*

De esta manera, y con la intención política formal de erradicar la pobreza rural y el hambre en los países periféricos, la agricultura industrial fue promovida enérgicamente desde los países centrales de la economía mundial y se impuso en todos los ámbitos: científicos, académicos e institucionales<sup>52</sup>.

También logró imponerse entre los propios agricultores, desempeñando un rol fundamental en este propósito el financiamiento para los proyectos de desarrollo rural que realizaron los organismos internacionales de crédito.

La presión ejercida a través del financiamiento por –entre otros– el Banco Mundial y el Banco de las Industrias Químicas<sup>53</sup>, y la tarea de “educación” realizada por los agrónomos que tenían a su cargo las actividades de extensión rural<sup>54</sup>, permitieron establecer este modo de producción entre los agricultores de los distintos países, quienes de esta manera echaron al olvido sus conocimientos ancestrales.

---

<sup>52</sup> El BM, el CIMMYT, el *Instituto Internacional de Investigación en Arroz* (IRRI), la FAO, Universidades, los Estados, etc.

<sup>53</sup> Este banco prestaba dinero a los países en desarrollo imponiendo la compra de agroquímicos a sus asociados. Por ejemplo, en América Latina la mayoría de los bancos sólo liberaban los créditos para los agricultores que destinan un 20 por ciento del total otorgado a la compra de venenos y fertilizantes químicos (Pinheiro, 2004: 26).

<sup>54</sup> Sistema promovido por los EEUU para difundir la nueva agricultura.

La exaltación de la utilización de los insumos industriales para combatir el hambre y las pestes, pasó a ser el tema central de la política agraria a nivel internacional<sup>55</sup>, con las consecuencias económicas, sociales y ambientales que hoy se reconocen (Pinheiro, 2004: 26-28).

De esta manera se logró imponer una tecnología mediante la cual el capital creó condiciones que le permitieron transferir a la industria la riqueza producida por el sector rural. En el caso del campesinado, es sabido que la principal riqueza que tienen para “aportar” al modelo es el trabajo propio y de su grupo familiar.

Un hecho ejemplarizador de la situación reseñada, se produce cuando ante la necesidad de sostener el desarrollo de la industria bélica en tiempos de paz, así como la de “colocar” los stock remanentes de productos elaborados durante los conflictos armados, se promovió la utilización de estos insumos en la producción agropecuaria<sup>56</sup>.

Otro ejemplo elocuente de lo señalado hasta aquí se da cuando el presidente de los EEUU (J. F. Kennedy) lanza la campaña “Alimentos para la Paz”,

*“abriendo con esto a la agricultura como un inmenso mercado para la industria, la que a través de esta política fue saliendo de la recesión en que se encontraba desde el fin de la segunda guerra mundial”* (Primavesi, A.; 1997: 34-36).

En un análisis crítico de la política del Banco Mundial realizado por Cheryl Payer, ésta señala que

*“(…) las instituciones internacionales de desarrollo, lideradas por el Banco Mundial, proponen la modernización de la agricultura como la única solución posible para esta situación de miseria. Transferencias masivas de capital en forma de fertilizantes, pesticidas, maquinaria agrícola, materiales de construcción y técnicos internacionales, facilitarían el mayor rendimiento de las tierras del Tercer Mundo, y si –como generalmente se reconoce– la*

---

<sup>55</sup> Tal como se enseñaba en los diferentes niveles de educación, los venenos agrícolas “ *fueron calificados como la salvación de la humanidad*”; se originaba de esta manera “*el culto a la élite internacional de la enseñanza y la investigación*” (Pinheiro, 2004: 26).

<sup>56</sup> Con posterioridad a la Primera Gran Guerra, las fábricas de tanques comienzan a producir tractores y los stocks remanentes de nitratos (utilizados para la fabricación de pólvora) y gases neurotóxicos, pasan a ser utilizados como fertilizantes y plaguicidas; lo mismo sucedió en la Segunda Guerra con otros productos. Después de Vietnam, los desfoliantes como el “agente naranja” y otros, son utilizados masivamente como herbicidas en la agricultura; algo similar se podría señalar en la actualidad con relación al desarrollo biotecnológico (Pinheiro, S. 2004: 23-27).

*distribución del producto es desigual y ella por si misma es causa de pobreza, entonces este arsenal de modernos insumos y técnicas podrían dirigirse con mayor precisión a los pobres del campo, capacitándolos así para competir con sus vecinos adinerados, modernizándose en pequeña escala”. (Payer, 1980: 135-136).*

La agricultura industrializada se podría definir como “*aquella forma de manejo de los recursos naturales que genera un proceso de artificialización de los ecosistemas en el que el capital realiza apropiaciones parciales y sucesivas de los distintos procesos de trabajo campesino*”, tendiendo a la concentración de toda la cadena agroalimentaria, desde el manejo de las semillas hasta la comercialización de los alimentos (Alonso Mielgo, et al., 1999: 10).

Sus fundamentos básicos son el monocultivo de variedades de alto rendimiento<sup>57</sup>, el empleo masivo de productos químicos, la intensa mecanización y utilización de “alta tecnología”, la maximización de la productividad en el corto plazo y la producción de insumos para la industria, asignando al suelo la mera función de soporte mecánico y desplazando al productor del protagonismo como sujeto del desarrollo.

*“Por su propia naturaleza, el modelo especializado tiende a romper el delicado balance que previamente existía entre los procesos biológicos, edáficos e hidrológicos de las áreas dedicadas a la agricultura. (...) Este modelo es intrínsecamente incompatible con el equilibrio de los ciclos biológicos y causa primaria de la destrucción de los ecosistemas, de tal forma que no obstante el impulso que se le brinde dentro de la producción, a mediano plazo será incapaz de garantizar una producción sostenida de alimentos”. (Toledo, et. al., 1985: 38).*

El modelo de la agricultura industrial se ha instalado profundamente en la conciencia social –urbana y rural– como referencia única de progreso y modernidad provocada por el conocimiento científico y la evolución tecnológica.

*“Este enfoque se corporiza en las aspiraciones de la mayoría de los productores, quienes asocian el nuevo modelo de agricultura a un ejemplo de prosperidad y eficiencia. A partir de allí, son los mismos productores quienes se descalifican como portadores de conocimientos y prácticas adaptativas,*

---

<sup>57</sup> Para muchos autores sería más preciso hablar de variedades de “alta respuesta” a la utilización intensiva de insumos químicos.



*como experimentadores y creadores seculares de tecnología, como protagonistas de su propio desarrollo” (Gomes de Almeida, 1991).*

Esta nueva visión de la agricultura, concebida en los países industrializados e impuesta por los organismos internacionales, se fue instalando en las distintas sociedades como la única opción para desarrollar la actividad agropecuaria, a tal punto que muchos la reconocen como la forma convencional de producción (Simonetti, 2000: 5). La idea de modelo único queda expresada con total claridad en documentación de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), donde se señala

*“(…) nadie más discute la urgencia y la necesidad imprescindible de que los agricultores aumenten la productividad, reduzcan sus costos unitarios, mejoren la calidad de sus productos y racionalicen la comercialización de sus excedentes, como medidas condicionantes para volverlos técnicamente eficientes y económicamente viables. Fuera de este camino realista, pareciera no haber otra alternativa que sea factible de ser ejecutada y a su vez eficaz en la solución de sus problemas”, agregando posteriormente “...para mejorar la productividad, es absolutamente indispensable tecnificar y modernizar la agricultura; no reconocer esta situación nos conduciría al nefasto camino de la demagogia y de los facilismos populistas que tanto han engañado y dañado a los agricultores”. (Arcinegas y Lacki, 1993: 7).*

La producción agrícola y ganadera practicada bajo esta concepción, ha tenido y tiene graves efectos sobre los seres vivos y el medio ambiente, generando a su vez en los productores una fuerte dependencia tecnológica y, consecuentemente, provocando una transferencia de recursos económicos del sector agrario al sector industrial (las industrias químicas y las de maquinarias particularmente).

En el esquema productivo actual, el capital multinacional se ha convertido en el depositario del conocimiento de cómo producir, que producir y para quienes hacerlo, logrando que la agricultura se convierta en un mercado de productos industriales.

Este modelo de producción, diseñado para incrementar la productividad de un recurso escaso (la mano de obra) en los países centrales, fue “exportado” acríticamente a los países periféricos, donde tuvo efectos aún más devastadores.

*“(…) esta tecnología ha demostrado ser dispendiosa en términos de tierra y de capital. En el caso de países con problemas crónicos de desempleo y/o con*

*escasez de capital, ha conducido rápidamente a una enorme migración campo-ciudad, con sus consiguientes problemas sociales, y la penetración de la agricultura por parte del capital extranjero” (Rosset, P.; 1997: 5).*

Entre las consecuencias más evidentes del nuevo modelo de desarrollo agrario merecen señalarse: el uso intensivo de insumos industriales, la pérdida del control local de los recursos naturales, la degradación del medio ambiente (escasez de agua, erosión del suelo, pérdida de diversidad genética de especies cultivables, etc.), la pérdida de la calidad biológica de los alimentos y un conjunto de impactos sociales que, a los fines de este estudio, merecen ser destacados particularmente.

La agricultura industrial creó condiciones que —como era de prever— generaron serios problemas sociales de distinta índole fundamentalmente en el medio rural y entre los agricultores. La especialización productiva (monocultivo) produjo una fuerte mecanización de la actividad agrícola, que causó un impacto negativo sobre la distribución de la propiedad de la tierra (pérdida de la propiedad de los pequeños agricultores) y los niveles de empleo rural, hechos determinantes en el éxodo del campo a la ciudad. Al mismo tiempo generó una fuerte dependencia económica del sector agrícola con el sector industrial principalmente.

A su vez, la creciente producción agrícola para el mercado redujo aquella destinada a la subsistencia (disminución del autoconsumo) afectando la autosuficiencia, y provocó, además, una disminución en los ingresos al caer constantemente los precios de los productos primarios.

Pasadas unas pocas décadas desde la introducción en el agro del modelo de producción industrial, los resultados obtenidos —tomando en consideración factores como los que se reseñaran precedentemente—, llevaron a Vandana Shiva<sup>58</sup> a señalar lo siguiente:

*“La Revolución Verde fracasó. Causó la reducción de la diversidad genética, el aumento de la vulnerabilidad a las plagas, la erosión del suelo, la falta de agua, la contaminación del suelo, la reducción de la disponibilidad de cultivos alimenticios nutritivos para los pueblos locales, la expulsión de grandes contingentes de pequeños agricultores de sus tierras, el empobrecimiento rural y el crecimiento de tensiones y conflictos. Los beneficiarios fueron la*

---

<sup>58</sup> Vandana Shiva: física teórica, pacifista, seguidora de Ghandi, premio Nobel alternativo y premio Vida Sana 1993. En 1991, fundó Navdanya, un movimiento nacional para proteger la diversidad y la integridad de los recursos vivos, sobre todo de las semillas autóctonas.

*industria química, las grandes empresas petroquímicas, las industrias productoras de máquinas agrícolas, las constructoras de represas y los grandes propietarios de tierras” (Shiva, 1992).*

Entre los beneficiarios, también se debe agregar al sistema financiero.

Con la consolidación hegemónica de la agricultura industrial, comienzan a tomar forma y, progresivamente, ganar fuerza, diversas líneas de pensamiento alternativo, que cuestionan las estrategias y los resultados obtenidos por la Revolución Verde y establecen una clara división ideológica, tanto en la forma de entender cómo se debe realizar la actividad agropecuaria, como en la función social que ésta debe cumplir.

Son numerosas las experiencias desarrolladas desde esta perspectiva que, con la participación de los agricultores, contemplan el adecuado manejo de los suelos agrícolas, la recuperación de la biodiversidad, la producción de alimentos sanos, la valorización de la tecnología generada localmente, etc. Al mismo tiempo, resulta imprescindible señalar que, en la gran mayoría de los países (industrializados o no), las pautas establecidas por la Revolución Verde aún hoy continúan siendo dominantes a la hora de diseñar las estrategias de desarrollo agropecuario, haciendo sentir a escala mundial sus efectos ecológicos, económicos y sociales.

#### **1.4.2. La pequeña producción familiar: los efectos del proceso de acumulación capitalista en su evolución <sup>59</sup>**

En primera instancia resulta necesario precisar qué se entiende por pequeños productores familiares. En esta intención no se pretende incluir una gama de alternativa entre las que se identifican los grandes, medianos y pequeños productores que acumulan capital, sino poner atención en aquellos agricultores que, por sus características, también se los reconoce como agricultores familiares o productores familiares de subsistencia.

Se trata en este caso de pequeños productores que, en condición de propietario o arrendatario, explotan una extensión de tierra suficiente para su reproducción y la de su familia, valiéndose para ello de la fuerza de trabajo familiar, pudiendo recurrir al trabajo ajeno para realizar aquellas tareas donde el esfuerzo familiar no es suficiente.

---

<sup>59</sup> Extractado del documento de Simonetti, et. al. (2011): 26-31.

La producción familiar de subsistencia conserva ciertos rasgos de lo que se entiende por economía campesina, la que –según su inserción y forma de evolución en un contexto capitalista dependiente– puede distinguirse teóricamente en base a los siguientes criterios (Brignol y Crispi, 1982):

- La producción de tiene por objeto la reproducción de la unidad y no la maximización de la tasa de ganancia capitalista.
- La economía está compuesta por unidades económicas que satisfacen al mismo tiempo la producción y el consumo final de la familia.
- Emplean fundamentalmente fuerza de trabajo familiar, aunque es posible que durante algunos períodos determinados ocupen también mano de obra no familiar (asalariada). Muchas veces el recurso del trabajo ajeno adquiere formas distintas al del trabajo asalariado (por ej. el intercambio de trabajo para realizar determinadas tareas).
- Deben vender fuerza de trabajo asalariada en forma temporal (semiproletaria) cuando su producción agrícola no asegura su reproducción.
- La producción en estas unidades tiene habitualmente un carácter mercantil aunque el campesinado, al tomar sus decisiones, busque constantemente minimizar su riesgo y no maximizar los beneficios.
- El nivel de reproducción material de estas unidades de producción depende de las condiciones históricas específicas dentro de las cuales han evolucionado.
- La actividad económica que desarrollan es una forma de producción subordinada, condicionada por un proceso que oscila constantemente entre la desintegración y la conservación, o entre la desintegración y la recreación.

Estos productores constituyen una de las formas más difundidas de la sobrepoblación ampliada<sup>60</sup> en el campo y su existencia

*“está parcialmente inscripta en la lógica de crecimiento del capital y satisface una necesidad de la misma sólo en determinadas condiciones. (...) Mucho del devenir campesino se explica por la política: esta puede reactivarlo, prolongar su existencia o acelerar su descomposición, pero no puede alterar sus tendencias económicas básicas”* (Figueroa, 2005: 29).

---

<sup>60</sup> El proceso capitalista crea una sobrepoblación mayor a la relativamente redundante y necesaria para la acumulación de capital (Figueroa, V. M. 2005: 29).

Aun reconociendo que estas unidades no se inscriben estrictamente en el modo de producción capitalista y, consecuentemente, no se observa en su funcionamiento la lógica de acumulación propia de aquellas unidades productivas que sí lo hacen, esto no impide poder observar en ellas categorías propias de la producción comercial (valor, precios, mercado, ganancia, etc.), las cuales resultan imprescindibles para comprender su funcionamiento dado su vínculo con el entorno mercantil en el cual están insertas.

*“Por lo tanto, nos encontramos nuevamente con uno de los tantos casos en los cuales la organización no capitalista de la producción aparece incorporada a la acumulación y sus agentes, como sobrepoblación relativa”* (Figuerola, 2005: 34).

Siguiendo las ideas de Palerm, se puede señalar que los sectores no capitalistas constituyen una condición necesaria en la existencia del capitalismo. En el proceso de reproducción ampliada del capital juegan un papel central tanto las colonias “externas” (Asia, África, América, etc.), como las “internas” (campesinos, artesanos, etc.). Es decir, se reconoce la necesaria articulación entre diferentes modos de producción, controlados por el modo de producción capitalista (Palerm, 1986: 80).

*“(…) el campesinado resulta necesario tanto como mercado para la realización de parte de la producción capitalista, cuanto como mano de obra barata para las empresas capitalistas agrarias y no agrarias. A la vez, los campesinos sirven como productores no capitalistas de mercancías baratas que entran a la circulación capitalista. Finalmente los campesinos reproducen la fuerza de trabajo sin cargar los costos al sector capitalista y la mantienen también sin costos, como un depósito demográfico, cuando no existe suficiente ocupación productiva”* (Palerm, 1980: 183).

De todas maneras, esa funcionalidad económica no será permanente y su agotamiento determinará una aceleración en el proceso de descomposición-reconstrucción que es propio de este sector, dado que uno de los rasgos de la producción campesina es su inestabilidad<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Desde la perspectiva marxista, la reproducción sostenida del campesinado no es posible; estos se transformarán gradualmente en pequeños capitalistas o en trabajadores asalariados. Ahora bien, existen otros planteos teóricos alternativos al de Marx (Ej. el neopopulismo marxista y el neopopulismo ecológico) que, reivindicando “al último Marx” y Chayanov entre otros, y/o tomando en consideración aspectos ambientales, establecen otros desenlaces posibles, particularmente en el contexto de países como los latinoamericanos (Figuerola, 2005: 36).

*“Para Palerm (1980: 184-187) deben existir al menos tres condiciones esenciales para que tengan éxito las adaptaciones campesinas. Estas condiciones son: que el campesino mantenga de alguna manera cierto acceso al principal medio de producción “la tierra”; que mantenga un cierto control sobre su propia fuerza de trabajo (constituida por la unidad doméstica de producción y consumo); y que la forma de producción mantenga alguna ventaja comparativa con las formas capitalistas de producción” (Scalerandi, 2010: 113).*

Con la globalización se hizo evidente que el modo de producción campesino no está determinado sólo por su propia lógica y que las condiciones impuestas por el proceso globalizador muchas veces los restringe a luchar políticamente para alcanzar aquellos objetivos que la economía les niega.

Un ejemplo de intervención política para sostener y desarrollar la agricultura familiar es la creación en el Brasil, durante el actual gobierno del PT, de un ministerio destinado a la atención de este sector (Ministerio de Desarrollo Agrícola, Secretaría de Agricultura Familiar), el cual establece políticas e implementa acciones que promueven principios antagónicos a los sustentados por la agricultura industrial.

La reproducción social de las unidades campesinas no depende únicamente de lo que puedan producir, sino también de la realización de parte de su producción en mercados capitalistas, en los cuales los precios relativos de los productos agropecuarios están permanentemente en baja. En consecuencia, para sostener el nivel de consumo estas unidades deben incrementar año tras año sus volúmenes de producción.

Para lograr ese propósito, las pequeñas unidades familiares deben salvar varios obstáculos de difícil solución por sus características constitutivas y, fundamentalmente, por el modelo de desarrollo agropecuario establecido de manera hegemónica en la actualidad. Entre las dificultades a resolver merecen ser destacadas:

- el que puedan incrementar la productividad del trabajo mediante la incorporación de tecnología e insumos, y
- lograr la reducción de costos mediante la implementación de economías de escala.

Las organizaciones solidarias, particularmente las cooperativas, pueden cumplir un rol fundamental en la atención de este último aspecto dado que, por las dimensiones

de estas unidades de producción, alcanzar este objetivo sería un escollo insalvable trabajando aisladamente.

Siguiendo la idea de Palerm (1980: 175-176), se puede sostener que los sectores campesinos no van a asegurar su supervivencia recurriendo a modelos que los inmovilizan, sostenidos en un *“conservadurismo cultural, oposición a las innovaciones, animadversión al cambio y a la llamada modernización”*, sino que para sobrevivir realizarán *“cambios adaptativos a las transformaciones de su ambiente histórico concreto”* (Scalerandi, 2010: 112).

Aun así, el modelo de producción agroindustrial coloca a los pequeños productores en una situación límite, dado que está orientado a hacer más eficiente a las grandes explotaciones agropecuarias, que son las que pueden darle un uso intensivo a los insumos y maquinarias.

*“(…) puede apreciarse que la pequeña producción campesina adolece de una impotencia congénita para seguir con éxito la evolución de la agricultura capitalista. El costo de sus medios de producción tiende a ser más elevado en cada unidad de producto”* (Figueroa, 2005: 37).

Consecuentemente con ello, la producción campesina crece más lentamente que la obtenida por los productores capitalizados y la expresión monetaria del trabajo invertido en cada ciclo es cada vez menor. Esto los lleva, en primera instancia, a incrementar su auto-explotación para compensar con más trabajo la deficiencia en productividad.

De todas maneras, esta estrategia rápidamente encuentra las limitaciones físicas impuestas por su propia fuerza laboral y los medios de trabajo que dispone, principalmente la disponibilidad de tierra.

Todo esto se ve agravado por los diferentes mecanismos de apropiación de los cuales es objeto el sector agrícola por parte del capital. Existen distintas modalidades de extracción del trabajo excedente campesino en el capitalismo; el más típico es el que describiera Marx, consistente en la extracción de plusvalía del trabajo asalariado.

*“Palerm plantea que esto puede pensarse como la venta de una mercancía particular: mercancía – trabajo (MT). De esta forma, el trabajo asalariado campesino genera valor dentro del sistema capitalista y no por fuera de este”* (Scalerandi, 2010: 115).

Sin embargo, la experiencia indica que no es esta la forma más generalizada de extracción de plusvalía en este sector de la producción agraria. Lo que ocurre normalmente es que la explotación del trabajo campesino y el de su familia se efectúe sin proletarizarlos, mediante el control de la plantación que estos realizan en un proceso que de “agricultores” los transforma en “plantadores” y en el cual la subordinación opera mediante los mecanismos de mercado (agricultura de contrato).

*“(...) se han difundido relaciones contractuales entre proveedores de insumos y servicios especializados (modernos paquetes tecnológicos) y productores primarios. En la mayoría de los casos se trata de contratos imperfectos, no completos, la más de las veces informales, no escritos; tienden a desarrollar proveedores y a conformar relaciones estables con ellos. El alcance de estos contratos, y el tipo de productor primario involucrado, depende de situaciones particulares de los mercados, las cadenas, los subcircuitos diferenciados dentro de ellas, el perfil de los productores y sus posibilidades de entablar relaciones contractuales con empresas industriales o comerciales”* (Gutman, G. en Schejtman y Barsky; 2008: 440).

Las grandes empresas agroindustriales han considerado que no se trata de tener en propiedad vastas áreas de tierras para asegurarse el control de la producción y los mercados, sino que este objetivo se vincula principalmente (y con menores riesgos) al control de la sobreproducción mediante contratos con los productores-abastecedores; se reservan así las etapas de producción y comercialización en las cuales el ciclo de reproducción del capital es sensiblemente más rápido.

*“La propiedad directa de la tierra requiere grandes sumas de capital, expone al propietario a los riesgos endémicos de la producción agrícola, requiere el control de una fuerza de trabajo concentrada y a menudo sindicalizada y corre el riesgo de la nacionalización. Al contrario, controlando la producción de los pequeños campesinos traspasa más de un riesgo a los agricultores y es una forma baratísima de conseguir el trabajo de una familia entera”* (Payer, 1980: 147).

La transferencia del excedente agrario por este mecanismo coloca a los productores familiares en una situación laboral inferior a la de los trabajadores asalariados, con una retribución a la fuerza de trabajo empleada menor a la que les correspondería en su condición de tales y, la mayor de las veces, en condiciones laborales de mayor precariedad (obra social, seguridad, etc.) que la de los obreros rurales permanentes.



El modelo productivo hegemónico y la implementación de proyectos que, en conformidad con el proceso de globalización neoliberal, privilegian una producción extravertida, vienen a conformar un entorno económico que sofoca la producción campesina, acelera su desarticulación y los desplaza de su condición social. Aun así, es apresurado concluir que este sector está destinado a desaparecer.

El capitalismo subdesarrollado genera procesos que destruyen la economía campesina y la reconstruyen mediante “deslizamientos hacia abajo” de las empresas capitalistas más débiles, quienes de esta manera se “campesinizan”. A su vez, la necesidad de satisfacer los reclamos de una sobrepoblación cada vez más numerosa, impulsan a los gobiernos a distribuir pequeñas parcelas de tierra y promover políticas que permitan sostener la producción campesina y atenuar de esta manera procesos sociales que afectan directamente la paz social.

Los programas de reforma agraria implementados en Venezuela y Brasil son buenos ejemplos de procesos de “campesinización” implementados con esta intención, los cuales han dado un nuevo impulso a la producción originada por los productores minifundistas y, al mismo tiempo, obligando a revisar las teorías que aportaban argumentos sobre su fracaso, como las políticas implementadas para el sector desde esta perspectiva (Figuerola, 2005: 29-30).

Por otra parte, es importante destacar que en los programas de desarrollo agrario llevados adelante en diferentes países latinoamericanos a partir de los '70 (ej. el programa Cambio Rural<sup>62</sup> en la Argentina y el PRONAF<sup>63</sup> en el Brasil), se manifiesta la disputa ideológica (y económica) existente en relación al objetivo a

---

<sup>62</sup> En el mes de mayo del año 1993, se implementó este programa de alcance nacional destinado a atender a productores medianos y pequeños (el estrato ubicado entre los productores minifundistas y empresariales), el cual tenía por objetivo crear conciencia sobre las modificaciones estructurales de la economía nacional, promover el apoyo a los productores por parte de las instituciones vinculadas al sector, asistirlos técnicamente e instalar capacidad operativa y organizacional para su desarrollo (Simonetti, E.; 2000: 92).

<sup>63</sup> “(...) el gobierno de Fernando Henrique Cardoso reconoce la importancia de los pequeños agricultores para el desarrollo del campo e impulsa un conjunto de políticas para tratar de la cuestión agraria. Sin embargo, estas políticas consideran el capital y el mercado como principales referencias, pretendiendo vaciar de sentido las formas históricas de lucha de los trabajadores... En relación con la política de crédito, los trabajadores vieron como el PROCERA fue substituido por el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF). Esta substitución representa no sólo una pérdida económica para los trabajadores, sino también una derrota política en la implantación de un proyecto de resistencia de la lucha por la tierra. Estas políticas fueron creadas como respuesta a las acciones de los trabajadores “sin tierra”, pero también son el resultado de un nuevo paradigma de la cuestión agraria, denominada “agricultura familiar”, que tiene como principal referencia el papel central del Estado como gestor de proyectos para la “integración” de los campesinos en el mercado” (Fernandes Mançano 2002: 4)

perseguir para este sector. En ellos es posible observar que *“la categoría ‘campesino’ ha sido sustituida por la de ‘agricultor familiar’, a la cual se le imprime la idea de dinamismo e integración a los mercados y economía capitalista, reservando la idea de atraso, resistencia al cambio y a la modernización a la primera”* (Scalerandi, 2010: 107).

Resulta evidente que los gobiernos debieran poner sus mejores esfuerzos en la búsqueda de soluciones para el afianzamiento y desarrollo del sector agropecuario en general y de los productores familiares particularmente. Impulsar la construcción democrática de un modelo de desarrollo alternativo al agroindustrial y alentar formas cooperativas en la organización de los productores, se presentan como opciones que ofrecen las mejores posibilidades.

### **1.5. La actividad cooperativa en los mercados globalizados**

Bajo las condiciones institucionales y macroeconómicas impuestas por el capitalismo neoliberal en el mundo, las cooperativas han visto profundamente afectado su desarrollo en virtud de la tendencia a la concentración y desnacionalización de los mercados. Estos procesos la mayor de las veces fueron promovidos por el Estado con el argumento de lograr un mejor funcionamiento de los mercados, como así también la integración a los flujos financieros y al comercio internacional (Barbosa, O.; Grippo, R. 2001: 4).

En virtud de ello, desde distintos sectores del pensamiento económico se cuestiona fuertemente las posibilidades reales de las entidades cooperativas de poder insertarse en esta nueva lógica del capitalismo, particularmente cuando el valor de estas empresas se vincula *“(...) al desarrollo local y al beneficio social, factores que generalmente van en contraposición con la mencionada corriente”* (Izquierdo Albert, 2007: 47).

Aun así, para sobrevivir económicamente estas entidades se ven exigidas a competir bajo la lógica de los mercados capitalistas y no pueden elegir entre ser competitivos o solidarios con las demás empresas. Es decir que,

*“los emprendimientos de Economía Solidaria necesariamente deben insertarse en el mercado, y están obligados a ir a competir, aunque internamente sus relaciones sean distintas”* (Martins da Cruz, 2012: 43).

Es por ello que resulta frecuente encontrar estudios en los que se formulan

interrogantes acerca de las posibilidades que le asisten a un sector como el cooperativista, generado por ideas ajenas al lucro y apoyado en actividades predominantemente locales, de desarrollarse en economías caracterizadas por un capitalismo fuertemente competitivo y globalizado, sin abandonar sus principios fundacionales.

A su vez, no ha desaparecido la principal razón que ha dado lugar a la existencia del movimiento cooperativo; esto es, la incapacidad expuesta por la lógica del mercado para satisfacer necesidades sentidas por los sectores de la producción, del trabajo y del consumo. Por el contrario,

*“nunca como hoy, los valores y principios cooperativos tienen tanta actualidad a la luz del nuevo sentido común económico que instala en forma dominante la globalización hegemónica”* (Barbosa y Grippo, 2001: 4).

Desde esta perspectiva, le cabe a las cooperativas la misión de construir un modelo alternativo de globalización, en el que se privilegie un proyecto de desarrollo nacional, regional y local, actuando las mismas como un factor democratizador de la economía, distinguiéndose en la teoría y en la práctica del modelo cultural impuesto por el sistema mercantil capitalista.

Estas entidades, que son el resultado de una construcción social territorial, generan un *capital enraizado*<sup>64</sup> en su circuito de inversión, que se contrapone al gran capital trasnacional que, con enorme ubicuidad, se articula directamente con otros de escala global, integrándose cada vez menos con las estructuras de producción regional o nacional. Este capital trasnacional *“estaría provocando la ‘disolución de las regiones’ y una ‘aniquilación del espacio por el tiempo’ (Harvey), porque, según Coraggio, ‘el capital se puede mover a una velocidad que guarda poca relación con los tiempos sociales y los tiempos políticos’”* (Torres Ribeiro, 2013: 114).

*“(…) las empresas que resulten de la construcción social de un territorio a partir de sus recursos específicos no se trasladan fuera del ámbito local, porque ellas son integrantes del territorio y es ahí donde encuentran su identidad. Es en este espacio donde encontramos al conjunto de entidades que forman parte de la economía social y solidaria, un lugar de encuentro de entidades con identidad territorial pero que están basadas en valores humanos y principios de solidaridad, que propugnan el reconocimiento de la otra persona como fundamento de la acción humana y eje de la renovación*

---

<sup>64</sup> Un capital cuyo ciclo se completa internamente.

*de la política, la economía y la sociedad (...)*” (García Serrano y López Serrano, 2011: 28).

Todo ello, sin renunciar a la intención de insertarse en una economía productiva de excelencia, con *“estrategias proactivas y no meramente defensivas, evolucionando en un proyecto agroindustrial exportador de productos avanzados”* (Barbosa y Grippo, 2001: 5).

La mayor dificultad que se encuentra para llevar adelante esta intención de desarrollo de la actividad cooperativista, está en el hecho que estas instituciones deben competir con empresas transnacionales que las aventajan en capital y disponen de legislaciones que les otorgan beneficios en su desenvolvimiento.

Como consecuencia de ello, la mayor de las veces se ven obligadas a fortalecer su carácter empresarial adoptando las técnicas de gestión y organización de las empresas capitalista y haciendo prevalecer criterios de rentabilidad económica en detrimento de aquellos que se fundan en la solidaridad.

*“En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Estas actividades requieren delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados”* (Lattuada, et al., 2000: 64).

Con esta estrategia<sup>65</sup>, no se pretende alcanzar una mayor participación de los asociados mediante el fortalecimiento de los principios y valores cooperativos sino que, por el contrario, se busca lograr un mayor grado de integración vertical y horizontal de la empresa, estableciendo un compromiso económico con los productores.

En este proceso de transformación de los principios que rigen a estas instituciones, el control pasa a manos de sus administradores profesionales (el “gerentismo”<sup>66</sup> que

---

<sup>65</sup> Si bien es una de las más difundidas en la literatura especializada, la estrategia “empresarial” no es la única que se puede identificar entre los discursos existentes; existen otros ideales como el de aquellos que se reconoce como “mutualistas”, que *“promueven retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática (...)”* (Lattuada, et al., 2000: 64).

<sup>66</sup> *“Una de las tensiones más relevantes está dada por la desvinculación y profesionalización de los cuerpos administrativos de las cooperativas en detrimento de la participación activa de todos sus asociados. Esto se agrava en las cooperativas de más de 5 mil miembros, que deben recurrir al régimen de asambleas distritales, limitando el derecho del asociado al simple acto de elegir o ser elegido delegado distrital”* (Nosetto, L., 2005: 12).

señala Nosetto), hecho que atenta contra aquellos valores que las identifican, dando lugar a una identidad cooperativa menos consistente.

*“Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa ha dejado de existir, sino que la identidad colectiva construida sobre razones claras y concisas, cede paso a una identidad basada en pliegues cada vez menos definitorios y más difusos”* (Izquierdo Albert, 2007: 48).

El *gerentismo*, la *desmutualización*<sup>67</sup> y, consecuentemente, la *desnaturalización*<sup>68</sup> de las entidades cooperativas, han sido en muchos casos el resultado de la adecuación de estas entidades a las condiciones de competencia impuestas por los mercados (Nosetto, L.; 2005).

Es obvio que la dilución de la identidad cooperativa en este proceso de adaptación, no es un tema menor. Se trata de un aspecto que debe ser atendido especialmente, dado que con él se están poniendo en juego dimensiones que cohesionan a sus asociados, como el sentido de pertenencia, la identificación con la institución y la significación que se le asigna a la organización<sup>69</sup>.

Estas dimensiones resultan esenciales en este propósito de impulsar un cambio social alternativo al hegemónico, en el que –frente a la prioridad de maximizar el lucro– se privilegie la promoción social de los individuos, el desarrollo de sus comunidades, la defensa de la cultura y el cuidado del medio ambiente.

### **1.5.1. La identidad del movimiento cooperativo**

A comienzos del siglo XIX, en el proceso de profundas transformaciones políticas, económicas y sociales propiciadas por el capitalismo industrial (La Revolución Industrial), se produce la incorporación de mecanización en las principales ramas de la industria de aquel entonces (la textil es un ejemplo clásico). Se desencadenaban de esta manera una serie de hechos entre los cuales la concentración de

---

<sup>67</sup> “Por *desmutualización* se entiende la pérdida del carácter cooperativo de estas unidades económicas, pasando a constituirse en empresas privadas lucrativas” (Nosetto, L., 2005: 13).

<sup>68</sup> “(...) la *desnaturalización* hace referencia a la aceptación de miembros inversores no usuarios con libre disponibilidad de sus aportes y prioridad en caso de liquidación de la cooperativa. Esta tendencia se encuentra en directa oposición con los principios cooperativos y con la legislación vigente” (Nosetto, L., 2005: 13).

<sup>69</sup> “Ha habido una tendencia en el derecho comparado a la flexibilización de la legislación, permitiendo avances hacia mecanismos francamente *desnaturalizantes* de capitalización de las cooperativas. En Argentina, se han promovido sin éxito algunos proyectos de reforma en este sentido” (Nosetto, L., 2005: 13).

riqueza y la pérdida de puestos de trabajo en el sector de los asalariados ocupan un lugar trascendental.

Ante la pérdida de valor del trabajo humano, se comenzaron a implementar estrategias de organización que les permitieran a estos trabajadores enfrentar los conflictos sociales generados por la incorporación de estas nuevas tecnologías. Es en esta etapa histórica del desarrollo capitalista cuando nacen las organizaciones cooperativas.

*“Los primeros movimientos cooperativos datan de 1799 en los talleres establecidos por el escocés Robert Owen (1771-1858), quien impulsó el trabajo colectivo que combinaba las actividades laborales y un ambiente familiar de los trabajadores fuera del taller”* (Flores Crespo, en Padilla Acosta. 2004: 7).

En la génesis de estas instituciones, existieron numerosos intentos que fracasaron debido a que eran impulsados por “pensadores sociales” que aportaban conocimientos pero, al no pertenecer al sector que desempeñaba tareas en las fábricas y las minas, no contaban con la experiencia que proporciona el trabajo. Se generaban así propuestas teóricas que se interesaban por la suerte que corrían los trabajadores ante el tipo de evolución que tomaba el capitalismo en esos años, pero que no resultaban de aplicación práctica<sup>70</sup>.

De todas maneras, muchas de estas ideas llegaron a los obreros y fue así que, en 1844, un grupo de trabajadores hilanderos de Rochdale (condado de Lancashire, Inglaterra) tomaron las propuestas lanzadas por los precursores del cooperativismo y establecieron las ideas centrales para sentar las bases de su pequeña organización: una cooperativa de consumidores<sup>71</sup>.

A través de ella pretendían mejorar el rendimiento de sus escasos salarios y ayudar a otros trabajadores empobrecidos y desamparados, formando la denominada Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale .

---

<sup>70</sup> Así se pueden caracterizar las ideas y propuestas de pensadores como: Charles Fourier (1772-1837): empleado de comercio, pequeño rentista; William King (1786-1865) médico; Philippe Bouchez (1796-1865): periodista, historiador y político; Louis Blanc (1812-1882): periodista y político; Etienne Cabet (1788-1856), Claude-Henri de Saint-Simon (1760-1825), Mijail A. Bakunin (1814-1876), Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), John Stuart Mill (1806-1873), Peter Kropotkin (1842-1921) y otros.

<sup>71</sup> *“El cooperativismo europeo de los Siglos XIX y XX se sucede en el periodo de génesis del propio capitalismo, y el cooperativismo, incluso la experiencia clásica de Rochdale (Inglaterra), se produjo a partir de una relación muy clara con los movimientos anti-capitalistas que surgieron en el siglo XIX”* (Martins da Cruz, 2012: 38).

*“El sistema cooperativo no ha salido de un sabio o de un reformador, sino de las entrañas mismas del pueblo”* (Charles Gide - Teórico del cooperativismo)<sup>72</sup>.

Como trabajadores, aquellos pioneros supieron interpretar que los grandes proyectos que habían escuchado de los difusores del pensamiento cooperativista (Owen y Fourier principalmente), no estaban a su alcance o eran difíciles de llevar a la práctica; es por ello que decidieron hacer el esfuerzo de ahorrar para constituir una base de capital con el cual podrían comprar al por mayor tres o cuatro productos básicos de los que más se consumía entre las familias.

Así, mediante la sencilla fórmula de plantearse un objetivo compartido y posible para esa comunidad, alcanzaron la meta propuesta: ahorraron y abrieron un local y, cuando estuvieron instalados, se propusieron objetivos de largo alcance.

*“La cooperativa de Rochdale estaba especialmente comprometida con la honestidad; claro está que sus esfuerzos se destacaron en el mercado porque se insistía en los pesos y medidas exactos, la buena calidad y los precios justos. También en realizar transacciones con no asociados sobre las mismas bases de honestidad. Por ese motivo tuvo una tendencia hacia la apertura, poniendo en conocimiento de sus asociados, del público y del gobierno, información sobre sus operaciones”* (Izquierdo Albert, 2007: 49).

Fue de esta manera como aquellos hilanderos de Rochdale crearon una mística basada en el compromiso, la solidaridad y la transmisión de su experiencia a todos los trabajadores. A partir de los principios y valores establecidos por ellos, nacieron las cooperativas como organización social y como empresa económica<sup>73</sup>.

Los principios y valores<sup>74</sup> sostenidos por estas “*empresas económicas de elevada finalidad social*”, les permitieron a aquellos sectores golpeados por la industrialización, enfrentar las crisis y persistir hasta nuestros días, legitimando cada vez más a las cooperativas como una alternativa social y económica eficaz. De esta manera, los medios de producción pasaron a manos de los asociados a la cooperativa y,

---

<sup>72</sup> Disponible en: <http://www.caycpa.com.uy/cooperativa.htm>. Fecha de consulta: 26/3/2015

<sup>73</sup> “Los pioneros de Rochdale eran todos socialistas, fabianos o del movimiento tradeunionista de Robert Owen. Por lo tanto, el cooperativismo nace en el siglo XIX con la esperanza de ser una alternativa a la sociedad capitalista.” (Martins da Cruz, 2012: 38).

<sup>74</sup> Principios como el “libre acceso y adhesión voluntaria”, “control democrático”, “distribución de los excedentes en proporción a las operaciones”, “limitación del interés al capital”, “neutralidad política y religiosa”, “pago al contado” y “estímulo a la educación”; “valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás” (Izquierdo Albert, 2007: 48).

consecuentemente, la comunidad donde la misma está inserta (Izquierdo Albert, 2007: 49).

A medida que estas instituciones se fueron difundiendo por todo el planeta, tuvieron que ir adoptando diferentes formas de funcionamiento según las condiciones políticas, sociales, materiales y culturales de las áreas en que fueron emplazadas, sin resignar en este proceso los principios y valores que conformaron su identidad.

Buscando precisar este concepto difuso, Izquierdo Albert propone comprender la identidad cooperativa como

*“el conjunto de principios y valores universales que se expresan a través de la empresa cooperativa, caracterizada por su dualidad económica y social, que en correcta armonía entre ambos, es expresión de una cultura, de una manera de pensar y hacer, para transformar la realidad en un contexto histórico determinado”* (Izquierdo Albert, 2007: 56).

Destacando este aspecto central del cooperativismo señala la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

*“Sobre la identidad cooperativa se cimentará la cultura de la solidaridad y debemos lograr diferenciarnos de los demás modelos empresariales”* (Izquierdo Albert, 2007: 49).

Como ya fuera señalado, para adaptarse al funcionamiento de los mercados globalizados, en la actualidad muchas cooperativas ponen en práctica estrategias empresariales que la mayor de las veces lesionan su identidad. Así, se modifican no sólo aquellos aspectos que hacen a la organización, las estrategias de producción, de comercialización y distribución de los bienes que producen, etc., sino que también –según lo reseñado hasta aquí– estas medidas pervierten la idea de responsabilidad social que las caracteriza y que se traduce en una forma de inserción territorial.

De esta manera, como señala Lins e Silva Pires (2005), se plantea la necesidad de que las cooperativas incorporen prácticas empresariales que les permitan adaptarse a las necesidades que les plantea el modelo capitalista actual, sin descuidar el protagonismo que les cabe en el desarrollo de proyectos de cambio social. Atender la crisis existente en el mundo del trabajo y la concurrente exclusión de amplios



sectores de la sociedad, constituyen ideales que genera presión en estas organizaciones. Esta doble obligación de

*“responder al mismo tiempo a los imperativos del mercado y a los requisitos de una práctica democrática se traduce en una fuente de permanente tensión. Es la razón por la cual las discusiones sobre la búsqueda de la identidad cooperativa pasan necesariamente por esa tensión particular, como es la búsqueda de diferencias en relación a las otras empresas”* (Martinez y Pires, en Lins e Silva Pires, 2005: 151-152).

Más allá de las situaciones particulares que se puedan identificar en las diferentes experiencias de desarrollo cooperativo que se presentan en el panorama internacional, y de América Latina en particular, queda hasta aquí planteado un interrogante en relación al desarrollo cooperativo, el cual se puede resumir de la siguiente manera: *¿Es posible que una cooperativa pueda alcanzar sus objetivos institucionales dentro del modelo de desarrollo actual?*

Entendiendo que se habrán alcanzado estos objetivos cuando la empresa cooperativa logre armonizar sus fines sociales con los propósitos económicos.

### **1.5.2. Las oportunidades y limitaciones del cooperativismo**

Las instituciones cooperativas, que nacieron al impulso de paradigmas diferentes a los que animan en la actualidad a las empresas capitalistas, sólo podrán alcanzar sus fines sociales si sobreviven y se desarrollan como empresa económica.

También, como quedó expresado hasta aquí, resulta un desafío de difícil solución el poder lograrlo sin claudicar en los valores doctrinarios que le dan identidad y posicionan como instituciones capaces de transformar el orden económico establecido.

Entendiendo que ocuparse del desarrollo rural exige la atención de aspectos técnicos, económicos y sociales, el cooperativismo no puede reducir sus objetivos al cuidado de algún aspecto en particular.

*“A través de las cooperativas los agricultores pueden ejercer un dominio sobre la naturaleza (aspecto técnico), utilizar racionalmente recursos limitados ante oportunidades y necesidades prioritarias (aspecto económico), así como promover relaciones recíprocas entre personas y grupos, reforzando lo que une o iguala por encima de lo que separa y distancia (aspecto social)”* (Carbonell de Masy, 1983: 5).

En esta etapa de su desarrollo, las cooperativas –como empresas económicas– enfrentan el desafío de tener que competir en mercados exigentes y cambiantes como los actuales. Muchas veces esto lo deben realizar desde condiciones iniciales en las cuales presentan una estructura deficiente, falta de escala productiva y diversificación, altos costos de producción e intermediación, baja rentabilidad, dificultad para acceder a créditos, marcos legales inadecuados, falta de integración, deterioro de las relaciones con el Estado, etc.

Las limitaciones apuntadas precedentemente, se traducen –entre otras cuestiones de importancia– en que estas empresas disponen de escaso capital, insuficiente capacidad de capitalización y pocas reservas, dificultades para acceder a créditos, etc., condiciones que permiten afirmar: “*el modelo de cooperativa tal como fue concebida originalmente, sufre de ‘raquitismo empresarial’*” (Formento, 2007: 3).

Específicamente en el sector agropecuario, la situación adquiere características particulares debido a

*“la complejidad de la comercialización, aumentada por la actividad transnacional de las empresas agroindustriales, la utilización de sofisticadas tecnologías que implican fuertes inversiones y la necesidad de ampliar la escala productiva, entre otras variables (...)”* (Formento, 2007: 1).

Para la actividad agropecuaria en general y, en particular, para el sector cooperativo que se encuentra vinculado a productores de bajos recursos, los altibajos de los precios en el mercado internacional, el hecho de que los compradores sean lejanos, las exigencias de mercados que resultan desconocidos o no se llegan a comprender, etc., resultan factores que incrementan el riesgo al desarrollar una actividad productiva.

Al mismo tiempo, en la actualidad el *consumo de proximidad*<sup>75</sup> constituye una alternativa legítima para atender las limitaciones productivas que presentan, fundamentalmente, las cooperativas de menor calado.

---

<sup>75</sup> “Cuando se habla de consumo de proximidad se hace referencia a la distancia entre el punto de origen y el de consumo del producto; tiene también que ver con la estacionalidad y la calidad, en el sentido de poder consumir el producto fresco, de temporada, con las propiedades nutritivas y organolépticas más óptimas. Proximidad tiene también que ver con la accesibilidad a la información del producto, su origen, como se ha elaborado, los canales que ha seguido, etc., así como en la creación de sinergias entre el productor y el consumidor” (Consumo de Proximidad. RScat-Responsabilitat Social a Catalunya). En: [http://rscat.gencat.cat/es/rscat\\_ambit\\_persones/rscat\\_consum\\_responsable/rscat\\_iniciatives\\_de\\_foment\\_del\\_consum\\_responsable/rscat\\_consum\\_de\\_proximitat/](http://rscat.gencat.cat/es/rscat_ambit_persones/rscat_consum_responsable/rscat_iniciatives_de_foment_del_consum_responsable/rscat_consum_de_proximitat/)

Ahora bien, si las restricciones que fueran apuntadas precedentemente resultaran insuficientes, se puede agregar el escollo que representa tener que planificar e implementar una actividad empresarial de cualquier índole en países subdesarrollados, o regiones periféricas como la que nos ocupa, en las cuales las políticas económicas son particularmente inconstantes.

*“(...) es algo específico de los países en desarrollo; una política económica frecuentemente inestable con sus diversas repercusiones en la política cambiaria, crediticia, fiscal o salarial, cayendo en los extremos de alentar masivas importaciones, ruinosas para la producción nacional, o de estimular tanto la exportaciones que provoca el despilfarro de recursos o su imprudente explotación”* (Carbonell de Masy, 1983: 6).

En cuanto a las economías regionales, en las cuales es posible reconocer una relación estrecha entre el desarrollo rural y una actividad/producto principal, por lo general las políticas aplicadas fueron específicas, involucraron a los Estados provinciales y originaron resoluciones legales y la creación de *organismos particulares*<sup>76</sup> que incidía de manera decisiva en el comportamiento de los actores comprendidos en la industrialización, la comercialización y el consumo de los bienes obtenidos mediante esa actividad.

En el caso argentino, esto diferenció de manera sustantiva las políticas agrarias regionales de aquellas otras destinadas a la *Pampa Húmeda*<sup>77</sup>,

*“(...) la que por su importancia estratégica nacional en relación con su papel decisivo en materia de exportaciones, recaudación impositiva y determinación de parte importante del valor de los productos básicos de la dieta alimentaria sólo ha tenido políticas genéricas vinculadas a la cotización de la moneda, los impuestos sobre las exportaciones y las políticas crediticias. Es decir que no ha recibido un tratamiento de políticas propiamente regionales”* (Barsky y Fernández en Schejtman y Barsky; 2008: 349).

---

<sup>76</sup> La Dirección Nacional del Azúcar, el Mercado Consignatario de la Yerba Mate, la Comisión Reguladora de la Producción y Comercio de la Yerba Mate (CRYM), el Instituto Nacional de la Yerba Mate (inYm), el Fondo Nacional del Tabaco, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, el Fondo de Compensación de Ingresos para la Producción Algodonera (FCIPA), el Instituto Forestal Nacional, etc., son algunos ejemplos de organismos nacionales creados para regular la actividad productiva que se desarrolla en diferentes regiones de la Argentina.

<sup>77</sup> La *Pampa Húmeda* es una extensa planicie del centro de la Argentina, que abarca gran parte de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y La Pampa. Está cubierta de vegetación herbácea y presenta escasas y suaves elevaciones. Los ríos son cortos, de poco caudal y su clima templado. Sus condiciones naturales han permitido un extraordinario desarrollo del cultivo de cereales y la ganadería, especialmente bovina y caballar. Además esta región registra el más alto índice demográfico del país, pues en ella han surgido los núcleos urbanos e industriales de mayor importancia (Buenos Aires, Córdoba, Rosario, La Plata y Santa Fe).

Lo señalado explica la susceptibilidad de las provincias extrapampeanas a la implementación de medidas políticas específicas que afectan directamente al desenvolvimiento de un producto-región<sup>78</sup>.

Aún dentro de la gran variedad existente de formas de organización de las cooperativas agrarias, es posible afirmar que –en buena medida– la solución de muchos de los problemas que se observan en las mismas está en poder incorporar tecnología adecuada y realizar un mayor control de calidad de los productos.

Una “reingeniería empresarial” de estas características, demanda inicialmente capacitación del personal, fuertes inversiones y, muchas veces, realizar acuerdos de cooperación o alianzas que permitan un cambio de escala en la actividad productiva.

Estos requerimientos imponen modificaciones importantes en la organización y gestión de estas instituciones, reclamando para ello tareas cuya concreción excede cualquier esfuerzo individual.

*“En las últimas décadas, el proceso de globalización de la economía, extendido a todos los sectores productivos, motivó el resurgimiento de las actividades grupales y acrecentó las interrelaciones entre los distintos actores sociales, no siendo una excepción el ámbito agropecuario (Formento, 2007: 1).*

Con el propósito de superar las limitaciones que exponen las estructuras cooperativas tradicionales, se han implementado nuevas modalidades de organización, dando vida a lo que se conoce como “cooperativas de la nueva generación” o “cooperativas cerradas”<sup>79</sup>.

A partir de una legislación como la de los EE.UU., que permite una gran flexibilización normativa, un gran número de cooperativas agrarias de ese país adoptó esa forma de organización, las que presentan los siguientes rasgos particulares<sup>80</sup>:

---

<sup>78</sup> “El caso utilizado para ejemplificar esta situación es el de la yerba mate de Misiones, donde la eliminación de las regulaciones en un producto de mercados escasamente expansible dentro y fuera del país provocó una caída violenta de los precios y una crisis profunda de los productores, a la que muchos sobrevivieron con ingresos extraprediales y expandiendo algunos productos en mejor situación de precios” (Barsky y Fernández en Schejtman y Barsky; 2008: 349)

<sup>79</sup> “(...) la limitación al principio de ‘puertas abiertas’ podría darse en función del tamaño del establecimiento o de la capacidad de procesamiento de materia prima, por la demanda proyectada del producto, o la especialidad, o las estrictas condiciones de calidad, entre otras” (Formento, 2007: 8).

<sup>80</sup> De Cook, M. en Formento, 2007: 6.

- Se podrán realizar aportes de capital para promover otras alternativas rentables, conforme a lo que dispone cada asociado.
- Las cuotas sociales adjudican la condición de socio y otorgan a estos el derecho de entregar sus productos a la cooperativa para su posterior elaboración.
- La cooperativa tiene la obligación de recibir los productos en una cantidad proporcional a la cuota suscripta por cada socio.
- Los asociados pueden vender sus cuotas sociales a precio de mercado, precio que variará en función del éxito del emprendimiento.
- Se conserva el principio de “un socio-un voto”, independientemente de la cantidad de cuotas de entrega que hayan suscripto.

Las características de estas novedosas (audaces según algunas opiniones) estructuras organizativas, generan controversias entre los diferentes investigadores que examinan las transformaciones experimentadas por estas instituciones en el proceso de adaptación a las exigencias de los mercados capitalistas.

Mientras que para algunos autores esta forma de administración resulta “*superadora de las limitaciones del modelo rochdaliano predominante*” (Formento, 2007: 2), otros entienden que al priorizar patrones de eficiencia, obtención de recursos y capitalización de las empresas mediante la apertura al mercado de capitales (capitales de riesgo), la producción deja de ser el principal motivo de atención –como lo era en las cooperativas tradicionales– pasando a ocupar este lugar el aspecto financiero (Lins e Silva Pires, 2005: 155).

En lo que existe un mayor acuerdo es en señalar que

*“los contextos de producción y circulación de mercaderías requieren que las cooperativas agrícolas desarrollen alianzas, realicen fusiones y adquisiciones de empresas, busquen socios y conquisten nuevos mercados, procediendo de manera similar a las empresas capitalistas”* (Lins e Silva Pires, 2005: 155).

En este sentido es importante destacar que la falta de integración (vertical, horizontal, nacional e internacional) de estas instituciones ha constituido una seria limitación para su desarrollo.

La solución que representaba la concentración y mayor escala de producción para dar respuesta a una demanda masiva, ha sido reemplazada por un nuevo paradigma en el cual se tiende a la conformación de empresas más pequeñas, dispersas geográficamente y bien articuladas mediante una gestión cuya ductilidad y presteza les permita adaptarse a los cambios de una demanda cada vez más segmentada, especializada y volátil.

También existe coincidencia en que, para que estas estrategias empresariales ocurran, es necesario modernizarlas y eficientizarlas tecnológicamente, estimular la innovación, capacitar al personal, robustecer su identidad y lograr un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la institución, finalidades que en principio demandan un esquema moderno de gestión política y administrativa (gobernanza) por parte de sus autoridades.

Esto es así porque, para adecuarse a los requerimientos de la demanda internacional, es fundamental que las cooperativas sepan cuánto se va a producir, cuándo se lo va a hacer y para quienes está destinada esta producción, lo que requiere hacer investigación, incorporar tecnología, aumentar el valor agregado de los commodities agrícolas, manejar estrategias de marketing, etc., En este contexto, la capacidad de gestión es decisiva (Lins e Silva Pires, 2005: 156).

Por otra parte,

*“es pertinente señalar que aproximadamente un 80 por ciento de la producción mundial se comercializa dentro de las fronteras, por lo que la mayor parte de las decisiones que se toman sobre la producción y el empleo se resuelven dentro de los espacios nacionales. Esto pone en evidencia que, privilegiar la dimensión externa o financiera por encima del mercado local (regional, nacional) puede representar una grave equivocación económica y política”* (Radovic, I. 2007).

Las cooperativas agrícolas desempeñan un rol fundamental en el medio rural y, dado la configuración democrática de las mismas, en la gestión de la empresa resulta primordial asegurar la participación real de los socios, estableciendo los objetivos y controlando efectivamente el cumplimiento de las metas propuestas. De esta manera, se estaría asegurando que sean ellos mismos quienes cuiden que la empresa no desatienda el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y, consecuentemente con ello, el desarrollo de la comunidad en la que se inscriben.

En este propósito de lograr la mayor participación posible de los asociados, una cuestión importante a resolver es la dimensión que debe tener una empresa de estas características; pocos socios implicarán un bajo volumen de producción y costos elevados, mientras que un gran número de socios permitirá resolver lo anterior, pero se tornará dificultoso alcanzar consenso en la toma de decisiones (Formento, 2007: 5).

Esta disyuntiva entre una “dimensión empresarial” y una “dimensión social”, se podrá resolver en la práctica en forma tal que la empresa no crezca sólo con el fin de expandirse económicamente para lograr predominio en el mercado, obtener ganancias, etc., sino que priorice sus proyectos de desarrollo social sin que el tamaño limite la participación de los socios en la toma de decisiones (Izquierdo Albert, 2007: 63).

*“Ciertamente, nuestra imaginación nos llevaría a errores graves si la magnitud de la organización cooperativa pronto resultase inadecuada. Determinadas organizaciones con desmesurados gastos fijos se han desplomado como gigantes sobre pies de barro. Así como empresas pequeñas familiarizadas con el mercado pero con personal incapacitado para medir o imaginar los efectos de una inflación descontrolada, también han sucumbido”* (Carbonell de Masy, 1983: 6).

A su vez, tanto en la teoría como en la práctica, la relación con el Estado es uno de los factores más difíciles de resolver para la actividad cooperativista, pudiéndose identificar comportamientos que van desde actitudes paternalistas hasta aquellos otros en las que prevalece la indiferencia.

*“El desarrollo económico local y la generación de oportunidades para el empleo exige, pues, una actuación decidida desde las instancias públicas territoriales, lo cual hace obligado incorporar dicha dimensión en los programas de fortalecimiento de los gobiernos locales. (...) a fin de construir, conjuntamente con los actores privados y el resto de la sociedad civil local, los necesarios ‘entornos territoriales innovadores’ para el fomento productivo y desarrollo del tejido local de empresas colaborando, de ese modo, en la generación de oportunidades productivas y de empleo digno”* (Alburquerque, 2008: 182).

Al evaluar esta dimensión, en cada caso se deberán considerar las políticas implementadas por el Estado destinadas a estimular el desarrollo local en general y la actividad cooperativa en particular. De esta manera, se podrán valorar las

acciones del Estado por los resultados obtenidos en la resolución de las tensiones políticas, económicas y sociales que soporta la actividad cooperativista al insertarse en los mercados actuales.

### **1.5.3. Las estrategias adaptativas del movimiento cooperativo: comportamientos organizacionales y modelos morfológicos**

Como fuera señalado precedentemente, gran parte del sector cooperativo debió producir transformaciones institucionales para lograr su adaptación a las nuevas condiciones impuestas por mercados cada vez más globalizados en su funcionamiento.

Indudablemente este proceso hacia formas diferentes de organización, no siempre significaron una ruptura con los principios doctrinarios del movimiento cooperativista, como ocurriera en el caso de las ya mencionadas cooperativas de la “nueva generación”, pero sí determinaron una revisión y –muchas veces– una flexibilización de estos principios.

Los cambios producidos permiten diferenciar modelos morfológicos hacia el interior de entidades que, en su conjunto, siguen perteneciendo a la familia institucional conformada por *el movimiento cooperativo*, aun cuando entre ellas se pueden distinguir entidades que mantienen coherencia entre los principios y los fines buscados, y otras que se comportan como empresas de capital.

Entre estas situaciones extremas, también es posible identificar aquellas cooperativas en las que conviven prácticas que no permiten reconocer claramente si priorizan los principios doctrinales del cooperativismo (basadas en valores) o sus objetivos económicos (basadas en fines).

Esta disyuntiva no es novedosa, ni el resultado de las presiones que les plantea el modelo de producción y acumulación actual. Crecer y desnaturalizarse o desaparecer, pareciera que han sido siempre las dos únicas opciones que han tenido las cooperativas.

*“Los obreros que forman una cooperativa de producción se ven así en la necesidad de gobernarse con el máximo absolutismo. Se ven obligados a asumir ellos mismos el rol del empresario capitalista, contradicción responsable del fracaso de las cooperativas de producción, que se convierten en empresas puramente capitalistas o, si siguen predominando los intereses obreros, terminan por disolverse” (Luxemburgo, R. 2008: 75 y 76).*



La tensión institucional que genera resolver este dilema tiene efectos importantes en la esencia e identidad cooperativista, más allá de que los resultados económicos que puedan obtener resulten favorables.

El proceso de mutación de los principios cooperativos, si bien no determinan que estos sean anulados totalmente, en general establece que los mismos se ubiquen en un segundo plano frente a una lógica empresarial racional que, en términos de Weber, impulsa a las entidades cooperativas a constituirse en organizaciones racionales “*con arreglo a fines u objetivos*” (fundamentalmente económicos)<sup>81</sup>.

Se puede observar que en la medida que las entidades cooperativas evolucionan hacia modelos organizacionales más complejos, van estableciendo estructuras burocráticas jerarquizadas que buscan –desde una perspectiva *weberiana*– compatibilizar, hacia el interior de las mismas, aquellas acciones racionales con *arreglo a fines* (priorizan el rendimiento económico) y aquellas otras acciones racionales con *arreglo a valores* (priorizan los principios cooperativos).

Esta situación controvertida en materia de los objetivos que priorizan estas instituciones (sus valores o sus fines empresariales) y las acciones que desarrollan para el logro de los mismo genera, entre otras cuestiones de interés, una discusión acerca de la validez de incluirlas dentro de lo que se entiende como *economía social*.

Distinguir una entidad como perteneciente a la economía social no es una cuestión en la que se encuentren opiniones unívocas. A manera de ejemplo, Caracciolo y Foti ponen atención en el vínculo que se establece con la mano de obra, excluyéndolas como tales si se registran la presencia de trabajadores asalariados permanentes. En tanto que Mozas Moral y otros, señalan que las maneras adoptadas “*en la distribución del beneficio es, quizás, el parámetro fundamental para determinar cuándo una sociedad podría pertenecer al grupo de empresas de la Economía Social*” (Mozas Moral, et al., 1997: 96).

---

<sup>81</sup> Según Weber, la acción social que determina modificaciones en las conductas de los individuos que conforman una organización estableciendo burocráticamente un tipo particular de dominación se legitima por medio de la tradición, la creencia afectiva, la creencia racional con arreglo a valores o la legalidad de lo estatuido positivamente. Es decir, la acción social puede ser: 1) racional con arreglo a fines u objetivos; 2) racional basada en valores; 3) afectiva y 4) tradicional. Estas serían los fundamentos que determinan la forma de organización de los individuos (Weber, 1984: 20).

Otra cuestión importante a atender sobre este particular es si existe o no autogestión, si la decisiones y las estrategias a seguir las toman aquellos que participan del emprendimiento. *“La autogestión aquí no es un concepto vacío sino que es algo muy concreto en lo que a resultados de organización se refiere”* (Martins da Cruz. A. 2012: 38)

Las diferencias reseñadas a lo largo de este capítulo permiten reconocer particularidades propias de las unidades productivas de capital y de las que conforman la economía social, en dimensiones medulares de su desenvolvimiento institucional. Estas se refieren a los objetivos que se proponen (acumulación de capital / reproducción ampliada de la vida), la relación social que establecen con el trabajo (asalariada / no asalariada), los recursos productivos con los que cuentan (suficientes / insuficientes o escasos) y la racionalidad económica que priorizan en su desenvolvimiento (maximizar ganancias / maximizar el valor agregado o ahorrar gastos).

A su vez, el modelo de organización que puede adoptar una institución, sea de la economía social o una empresa de capital,

*“tiene que ver con la filosofía, la visión, la misión, los valores y las metas de cada organización en particular. En ocasiones las influencias del entorno pueden accionar sobre la elección de un modelo u otro. Por ello el modelo no debe ser estático ni inamovible”* (Alles, 2008: 51).

Desde la teoría de la organización, las estructuras formales racionalizadas (organigramas, reglas, normas, etc.) surgen en contextos muy institucionalizados como formas de coordinación para adquirir mayor eficacia. Así, determinadas profesiones, programas y tecnologías, pasan a ser constitutivas de las estructuras institucionales formalizadas, y prescriptas a manera de reglas para alcanzar racionalmente los propósitos técnicos<sup>82</sup>.

En estas condiciones, las organizaciones incorporan prácticas y procedimientos que reflejan los mitos de sus ambientes institucionales, obteniendo de este modo una legitimidad para con el entorno, condición que les proporciona mayores posibili-

---

<sup>82</sup> “(...) socialmente se espera la delegación de actividades a las ocupaciones adecuadas y a menudo ello es obligatorio legalmente por encima de cualesquier cálculo de su eficiencia. Muchos programas formales organizacionales también están institucionalizados en la sociedad” (Meyer y Rowan, 1999: 83).

dades de obtener recursos<sup>83</sup>. De esta manera, la estructura de las organizaciones expresa la realidad construida socialmente.

*“(...) el éxito organizacional depende de otros factores aparte de la coordinación y control eficientes de las actividades productivas. Independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que existen en ambientes institucionales complejos y tienen éxito en hacerse isomorfos a estos ambientes, obtienen la legitimidad y los recursos que requieren para sobrevivir”* (Meyer y Rowan, 1999: 93).

Los programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos que a veces son incorporados más como un ritual que para su real asimilación y, muchas veces, la incorporación y mantenimiento de dichos procedimientos racionales atenta contra el desarrollo eficiente de las actividades naturales de la organización. Cuanto más formalizado institucionalmente está un espacio social, es mayor el número de mitos existentes.

La solución que han encontrado las organizaciones en las sociedades modernas para dar respuesta a este doble estímulo es lo que Meyer y Rowan denominan un *“estado débilmente acoplado”*, que implica un permanente ejercicio de equilibrio inestable para asegurarse supervivencia y legitimidad, por un lado, y lograr sus metas, por el otro.

Un aspecto determinante en la configuración del modelo de organización que adopta un emprendimiento productivo está dado por la relación que el mismo establece con el mercado; esta idea de “relación” excede a la comercialización, involucrando acciones que van desde la selección de los insumos para la producción hasta la comercialización del producto obtenido.

En este proceso, se pone en juego toda la estructura productiva y organizativa de una entidad, como también las relaciones que establece con los demás actores involucrados.

En la economía capitalista, globalizada y concentrada que vivimos en la actualidad, es posible distinguir tres tipos de mercados: a) capitalistas, b) estatales y c) solidarios, entre los cuales el mercado capitalista resulta hegemónico porque es allí

---

<sup>83</sup> *“Muchas organizaciones buscan afanosamente que las autoridades colectivas les concedan privilegios legales y se las ingenian para institucionalizar sus objetivos y estructuras en las reglas de esas autoridades”* (Meyer y Rowan, 1999: 87 y 88).

donde se definen los precios que constituyen una referencia para el resto de los mercados y, en definitiva, se determina la retribución al trabajo aportado en cada producto<sup>84</sup>.

*“El mercado es un espacio real o virtual donde se establecen relaciones sociales de intercambio entre productores y consumidores en forma directa o, en la mayor parte de los casos, con la intermediación de otros actores que forman las cadenas –largas o cortas– hasta llegar a los consumidores finales. Como en todos los espacios donde se dan relaciones sociales, y más en este caso de tipo económico, en los mercados se expresan y juegan relaciones de poder entre sus actores”* (Caracciolo, 2013: 4).

Cuando se trata de mercados capitalistas, estos son instrumentos económicos asimétricos porque en ellos concurren empresas con diferencias marcadas en su capacidad económica y financiera. En consecuencia, los emprendimientos productivos de la economía social que –en general– son deficitarios en la reproducción de sus recursos y no disponen de excedentes para ampliar su capacidad productiva, se relacionan de manera desigual con dichos mercados.

*“Nuevos escenarios territoriales ampliados, escalas productivas mayores, complejizaron los mercados. De relaciones de equivalencia se pasa a mayores asimetrías e intereses concentrados. Pero queremos resaltar que los mercados son tan antiguos como la humanidad, lo que ha ido cambiando son su grado de extensión y sus formas de funcionamiento (hace varios siglos que dejó de ser un espacio de intercambio entre pares)”* (Caracciolo, 2013: 6).

En muchas oportunidades las dificultades de las empresas productivas de la economía social están relacionadas con los canales de comercialización, como también con carencias en los requisitos básicos para poder participar en los diferentes mercados.

Es en esta etapa –la de la comercialización– donde se hace evidente la capacidad de estas entidades productivas para generar valor agregado y/o retenerlo, frente a los restantes actores del mercado, si bien es verdad que muchas veces las dificultades

---

<sup>84</sup> “Los mercados fueron cambiando históricamente, originalmente eran los lugares donde los vecinos comercializaban los productos de primera necesidad. Sin embargo con la expansión colonialista, el surgimiento de las burguesías y la expansión del comercio exterior, a partir del siglo XVI se fue transitando de los mercados locales a una economía en donde muchos bienes y servicios pasan por los mercados y dejan de ser provistos por las familias, las comunidades o por el Estado” (Caracciolo, M. 2013: 5).

que se manifiestan en esta etapa de su actividad se han generado previamente por falta de innovación en los insumos y herramientas de trabajo que utilizan.

A su vez, es importante destacar que los bienes económicos –materiales e inmateriales– pueden ser obtenidos de diferentes maneras, ya sea a través del mercado, como también por mecanismos institucionales, relaciones de reciprocidad, autoabastecimiento, etc. (Caracciolo y Foti, 2013).

Es decir que no se debe reducir la interpretación de la actividad económica únicamente a los bienes que cotizan en el mercado<sup>85</sup> y, particularmente en el caso de los emprendimientos de la economía social, las entidades pueden recurrir alternativamente a alguno de ellos para lograr sus objetivos, atendiendo los recursos materiales que dispone como también la visión, los valores y las metas de cada organización.

Queda expresado que los emprendimientos productivos cooperativos, que producen valores de uso para sus miembros y de cambio para el mercado, intervienen en los diferentes mercados estableciendo estrategias particulares que les permitan operar en estos espacios sociales en los que, siguiendo el modelo interpretativo de Bourdieu, se superponen diferentes *campos*<sup>86</sup> relacionados entre sí y, al mismo tiempo, relativamente autónomos, contruidos teórica y empíricamente por las prácticas sociales de los agentes (individuales o colectivos) e instituciones que en él intervienen<sup>87</sup>.

En referencia a la *teoría de los campos* de Bourdieu, Chichu Amparán señala:

*“(...) un campo se encuentra determinado por la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación. Entendido como una arena dentro de la*

---

<sup>85</sup> “La economía tiene que ver con la creación de valor y ésta última -siguiendo a los economistas clásicos– se origina en el trabajo humano, diferenciándonos de esta manera de las escuelas neoclásicas que se basan en la utilidad/escasez del bien o servicio como criterio de asignación de valor” (Caracciolo y Foti, 2013: 2-3).

<sup>86</sup> “(...) espacios de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propios” (Bourdieu, 1987: 108).

<sup>87</sup> “(...) los distintos campos sociales presentan una serie de propiedades generales que, adoptando ciertas especificidades, son válidas para campos tan diferentes como el económico, el político, el científico, el literario, el educativo, el intelectual, el del deporte, el de la religión, etc. Así, en su aprehensión sincrónica, se trata de espacios estructurados de posiciones a las cuales están ligadas cierto número de propiedades que pueden ser analizadas independientemente de las características de quienes las ocupan y se definen, entre otras cosas, estableciendo lo que está en juego (*enjeu*) y los intereses específicos de un campo, que son irreductibles a los compromisos y a los intereses propios de otros campos. Cada campo engendra así el interés (*illusio*) que le es propio, que es la condición de su funcionamiento” (Gutiérrez, A. 2003: 11).

*cual tiene lugar un conflicto entre actores por el acceso a los recursos específicos que lo definen, el campo posee una estructura determinada por las relaciones que guardan entre sí los actores involucrados. De manera que el campo consiste en un sistema estructurado de posiciones sociales, a la vez que un sistema estructurado de relaciones de fuerza entre esas posiciones”* (Chihu Amparán, 1998: 182).

De acuerdo con esta perspectiva, “*cada campo se constituye como un espacio de conflicto entre actores enfrentados por los bienes que ofrece ese campo*” (Chihu Amparán, 1998: 179). A su vez, las prácticas sociales desarrolladas por los actores intervinientes, quedan definidas por dos tipos de condicionamiento (Caracciolo y Foti, 2013: 2):

- 1) las posiciones sociales (dominantes o dependientes) que estos ocupan a partir de su participación en el volumen y distribución del capital que está en juego en cada campo, capital por el que luchan para poseerlo, conservarlo o modificarlo; y
- 2) las disposiciones o predisposiciones adquiridas y comunes (los ‘*habitus*’) de los agentes pertenecientes a un campo en particular, que estos han incorporado a partir de la experiencia a lo largo de la vida y se relacionan con las reglas que rigen el campo y determinan lo legítimo y no legítimo dentro del mismo<sup>88</sup>.

Con el concepto de *habitus*, concebido como un proceso de socialización desde la infancia generado por las estructuras de relaciones sociales y, simultáneamente, generador de esquemas de conductas y prácticas sociales, Bourdieu busca explicar cómo los actores que intervienen en la disputa de un campo en particular van conformando sus propósitos sin tener que someterse al determinismo estructural.

Como fuera señalado, esta propuesta analítica reconoce que un determinante estructural de los campos está dado por el capital y los agentes ocupan en él una determinada posición de acuerdo a la forma de capital que poseen.

*“(...) los agentes son distribuidos en el espacio social global, en la primera dimensión según el volumen global de capital que poseen bajo diferentes*

---

<sup>88</sup> “(...) las disposiciones de los agentes, sus *habitus*, es decir las estructuras mentales a través de las cuales aprehenden el mundo social, son en lo esencial el producto de la interiorización de las estructuras del mundo social” (Bourdieu, 1987: 134)

*especies, y, en la segunda dimensión, según la estructura de su capital, es decir según el peso relativo de las diferentes especies de capital, económico y cultural, en el volumen total de su capital" (Bourdieu, 1987: 131)*

Al mismo tiempo,

*“Bourdieu libera el concepto de capital de la sola connotación económica y lo extiende a cualquier tipo de bien susceptible de acumulación, en torno al cual puede constituirse un proceso de producción, distribución y consumo, y por tanto, un mercado. En este sentido los campos sociales pueden ser considerados como mercados de capitales específicos.” (Gutiérrez, 1994: 24).*

Así, distingue varios tipos de capital que se ponen en juego dentro de un campo<sup>89</sup>:

- ✓ el *capital económico*, que comprende las relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes, constituido por los recursos monetarios y financieros;
- ✓ el *capital cultural*, que involucra las relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes culturales; en este caso es posible distinguir aquel adquirido en forma de educación y conocimiento (socialización) y aquel otro que se expresa en prestigio, valoración, reconocimiento, etc. (simbólico), y
- ✓ el *capital social*, conformado por el conjunto de recursos que pueden ser movilizados por los actores en función de la pertenencia a redes sociales y organizaciones (ej. la confianza interpersonal).

Como quedó dicho hasta aquí, la relación con las diferentes formas de capital que se encuentran en disputa en un campo en particular es un condicionante estructural de la ubicación de los agentes en el espacio social global, pero esto sólo no establece la posición objetiva de los mismos, ya que el habitus relativiza el determinismo estructural. Es decir, el campo adquiere significado si se lo relaciona con las categorías complementarias de capital y habitus.

---

<sup>89</sup> “Bourdieu ha ido ampliando progresivamente su concepto de capital, incorporando el capital cultural, y luego desarrollando a partir del ‘honor’ su concepto de ‘capital simbólico’. En la *Esquisse*, sólo se mencionan tres especies de capital —físico, económico, y simbólico— todas sometidas a «estrictas leyes de equivalencia» y, por ende, «mutuamente convertibles». Luego Bourdieu irá desgajando progresivamente a partir del capital simbólico, su propia noción de capital social” (Baranger, 2012: 45 y 46)

Evidentemente, las diferentes estrategias adoptadas por las entidades cooperativas en su “disputa” por el capital que está en juego en los distintos ámbitos en los que intervienen (particularmente en los mercados capitalistas), permiten esbozar “tipos ideales” cooperativos observando, en términos generales, cuestiones referidas a (Lattuada y Renold, 2004: 82):

- ✓ las relaciones organizacionales de orden interno;
- ✓ las actividades que realizan y el grado de transformación; y
- ✓ el contexto en el cual desarrollan dichas actividades.

Considerando las dimensiones apuntadas, Lattuada y Renold identifican:

- a) *Organizaciones Institucionales Consecuentes* (OIC): que son aquellas cooperativas en las cuales las “*fricciones entre prácticas institucionales y valores y principios que les dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos internamente a su mínima expresión*”.
- b) *Organizaciones Institucionales Paradojales* (OIP): que son aquellas cooperativas que “*consolidaron su situación económica e institucional, superando exitosamente las cuestiones que motivaron las formas de acción colectiva que les dieron origen*”, produciendo cambios sustantivos en su organización.
- c) *Organizaciones Institucionales Mutantes* (OIM): que son aquellas cooperativas que presentan como rasgo distintivo el manejarse como empresas de capital.

Si bien estos modelos morfológicos ideales no pretenden constituirse en una secuencia evolutiva universal, pueden manifestarse de manera predominante en un proceso que va desde el nacimiento a la consolidación de las organizaciones cooperativas.

Los modelos reseñados precedentemente, presentan como aspectos destacables las características que se desarrollan a continuación.

a) **La Organizaciones Institucionales Consecuentes (OIC).**

Históricamente, estas entidades se constituyeron para resolver cuestiones de vulnerabilidad frente a las condiciones impuestas por el medio ambiente y el



mercado y se organizaron priorizando en su accionar los principios doctrinales que las sustentan (un comportamiento basado en los valores cooperativos), sin que los mismos generen conflictos internos a la hora de realizar los objetivos económicos perseguidos por la entidad. En estos casos, la confrontación se expresa fundamentalmente con el medio externo (agentes de comercialización, de seguros, etc.).

En general, se trata de entidades con escaso grado de institucionalización formal, en las cuales no se diferencia claramente el rol de dirigentes y dirigidos, siendo la participación de sus miembros indispensable para su funcionamiento.

La motivación de esta participación está fundada en la identificación con los principios y valores cooperativos de autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad, etc.

En cuanto al *comportamiento organizacional*, estas entidades responden –en términos generales– a las características del *Modelo Colegiado* descrito por Alles. El mismo refiere a un grupo de personas con un propósito común (asociados), con cierto margen de maniobra en las tareas que deben realizar, sin jerarquías definidas, que realizan un trabajo en equipo, en el que priva una sensación de compañerismo y, por su propia responsabilidad, se sienten obligados a realizar las tareas correctamente.

En general, se trata de entidades

*“relativamente pequeñas, locales, con alta participación y compromiso de sus socios, escasa burocratización interna, con funciones que se extienden más allá de la relación económica, comercial, incluyendo ayuda solidaria y gestiones múltiples en beneficio de sus socios (legales, financiera, gremiales, etc.) y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de parte de los beneficios que pueda obtener la cooperativa”* (Lattuada y Renold, 2004: 82).

Son entidades que, por su escala, no requieren una especialización de las actividades, en las cuales la gestión de la organización y la ejecución de las tareas administrativas y productivas son llevadas adelante por los mismos asociados. Responden a las características de lo que se entiende como organizaciones de la economía social: las decisiones se toman de manera tal que las personas priman

sobre el capital (un socio, un voto) y la distribución de los beneficios se efectúa independientemente del aporte de capital social realizado.

b) **La Organizaciones Institucionales Paradojales (OIP).**

Existen otras instituciones cooperativas que, manteniendo sus principios fundacionales, han logrado alcanzar los objetivos que las impulsaron. Las mismas fueron creciendo económicamente y en el número de socios, en un proceso en el cual debieron complejizar su estructura organizacional (jerarquización interna) y desarrollar vínculos interinstitucionales (cooperativas de segundo grado, federaciones, etc.).

Se trata de entidades en las que,

*“tanto los problemas prioritarios como las motivaciones de sus integrantes y las condiciones para su accionar común generan objetivos, intereses y prácticas institucionales distintas de las de la etapa anterior y diferenciales, debido a la mayor heterogeneidad interna de sus componentes sociales”*  
(Latuada y Renold, 2004: 88 y 89).

Cuanto más complejas se vuelve la organización, la gestión es confiada a estamentos directivos profesionalizados y el control y la participación dejan de ser personal y directo, pasando a manos de representantes o delegados.

En estas instituciones, el logro de los objetivos se basa en la existencia de una organización en la cual las acciones desarrolladas son resultado de una planificación más que el seguimiento cuidadoso de los principios y valores cooperativos. El reemplazo de un accionar participativo y voluntario de los socios, como el observado en el modelo organizacional anterior, por una administración planeada, diluye el sentido de pertenencia de los asociados, aunque la distinción de ser o no socio aún resulta sustancial.

La administración de los recursos humanos dentro de este tipo de sociedades se manifiesta con claridad cuando se toman en cuenta la diversidad de actividades que pueden realizar los socios dentro de la misma. Estos pueden ser empresarios, trabajadores, proveedores y clientes de la entidad y *“según el rol que adopten tendrán intereses y objetivos diferentes, calificables de contrapuestos”* (Mozas Moral, et al., 1997: 98).

El debilitamiento del “sentido de compromiso” del socio en estas instituciones hace que estos prioricen su rol de *proveedor o cliente* tratando de obtener los mejores precios posibles, sin sentirse comprometidos con ella. Ej. pueden no entregar su producción a la cooperativa si no les conviene (free rider).

En estas organizaciones los asociados delegan el control del accionar de la entidad en representantes. Se dan situaciones en las cuales los directivos realizan lo que sus bases indican, como otras en las que estos tienen suficiente autonomía como para “interpretar” esos intereses en función de las necesidades de la propia organización.

El *comportamiento organizacional* de estas entidades tiende al modelo que Alles define como *Autocrático*, en el cual los que detentan el mando tienen el poder suficiente para indicar lo que se debe hacer y los empleados realizan su tarea a cambio de un salario.

También es posible identificar en estos casos organizaciones con características que las asemejan al *Modelo Organizacional de Apoyo*, basadas en el liderazgo de los socios que las dirigen y no en el poder del dinero. En este modelo organizacional son los trabajadores el factor a priorizar, debiendo la institución colaborar con su crecimiento, buscando además satisfacer otras necesidades como la asociación y la autoestima.

Enfatizar un sistema organizacional no significa rechazar los otros y no existe una “receta” única para cualquier institución. Cada organización es única en su tipo y tiene su particular estilo de conducción.

En este proceso las entidades conservan un discurso cooperativista, pero —al mismo tiempo— pasan a tener objetivos propios, que se ubican por encima de los intereses de sus asociados, y en los que se le da prioridad al crecimiento y continuidad de la organización.

*“En síntesis, este tipo de organización tiene como característica constituyente una permanente tensión institucional para resolver ese dilema, que hace a su esencia e identidad, más allá de los resultados económicamente favorables”* (Latuada y Renold, 2004: 91).

Esta dicotomía de tener un discurso cooperativo (con arreglo a valores) y actuar con arreglo a fines, es lo paradójal.

**c) La Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM).**

En un contexto de competencia en mercados cada vez más globalizados en su funcionamiento, las cooperativas deben optar por profundizar el proceso de transformaciones planteadas en su etapa paradójal y constituirse en empresas decididamente organizadas con arreglo a fines, o recuperar los principios cooperativos que las fundaron.

En estas últimas, identificadas como Mutualistas, se enfatiza una actividad organizada con arreglo a valores, basada principalmente en la solidaridad y ayuda mutua, en la que se privilegian los intereses de los asociados. Asimismo, promueven un desarrollo a partir de lo local o regional, con un número limitado de personal en el que no exista una marcada diferenciación jerárquica y en la que, la búsqueda de logros económicos no signifique *“una ruptura con los principios y las características socioeconómicas de los asociados”* (Lattuada y Renold, 2004: 94).

Las entidades mutualistas plantean un retorno a las antiguas tradiciones cooperativas, objetivo que –según plantean Lattuada y Renold– difícilmente podrán lograr. Entienden estos autores que, en el mejor de los casos, podrán sostener por un tiempo su permanencia en la situación de tensiones ideológicas planteadas en el modelo paradójal.

Las entidades empresariales en Mutación son las más representativas de este modelo morfológico. Estas entidades, pueden ser caracterizadas como empresas administradoras de capital, que presentan como rasgo distintivo ser

*“(...) grandes empresas cooperativas, con expansión territorial sin límites de sus negocios, asociación y control de empresas de capital, operación con socios y no socios, gran desarrollo de su administración a partir de un cuerpo profesional ajeno a los socios y prioridad de la eficiencia económica y administrativa de la empresa”* (Lattuada y Renold, 2004: 83).

En este caso, el sector de la producción (los socios) se subordina a las exigencias establecidas por la empresa cooperativa, la cual actúa en función de los estándares que establecen los mercados internacionales. En esta intención, se diluyen las diferencias existentes entre las entidades cooperativas y las empresas de capital.

La mayor envergadura que requiere poder intervenir en mercados internacionales

demanda una mayor complejidad institucional, que obliga –en lo productivo– a un mayor grado de integración vertical y horizontal, la posibilidad de operar con agentes no asociados, establecer alianzas con empresas independientes, etc.

La administración de estas cooperativas está en manos de profesionales, los cuales son ajenos a la entidad (no socios), estableciendo una estructura interna jerarquizada, en la cual se formalizan las responsabilidades de cada sector.

En su vinculación con los asociados, la entidad no plantea una relación basada en el compromiso de los mismos (su sentido de pertenencia), sino que, definitivamente, estos cumplen el rol de clientes proveedores.

En este tipo de organizaciones, la entidad deja de ser un instrumento al servicio de los objetivos e intereses de los asociados, pasando estos a ser una herramienta para que la misma logre sus propios fines institucionales.

Es claro que este tipo de organización empresarial resuelve las contradicciones planteadas en el modelo paradójal, priorizando –desde un punto de vista weberiano– sus fines y reduciendo a la mínima expresión sus valores cooperativos.

### 1.6. Síntesis y conclusiones del capítulo

En la exploración teórica realizada hasta aquí, se ha evidenciado que los objetivos propuestos para esta investigación constituyen una preocupación con antecedentes históricos de larga data entre aquellos autores que analizan la cuestión cooperativa. Sin embargo, esta aparente falta de originalidad inicial de la propuesta queda salvada cuando –desde la perspectiva de un modelo de desarrollo territorial– las condiciones y particularidades del ámbito que nos ocupa, le dan al análisis de las iniciativas locales un mayor interés en la búsqueda de patrones propios en el proceso de conformación, consolidación y posterior evolución del movimiento cooperativo.

A partir de los conceptos teóricos desarrollados en el capítulo y atendiendo a las preguntas que guían esta investigación, nos proponemos examinar los efectos que han tenido las políticas neoliberales en el movimiento cooperativo agrario de la provincia de Misiones, estableciendo –a partir de las *conformaciones ideales típicas* planteadas desde la perspectiva de Weber– cuáles han sido los comportamientos organizacionales y las transformaciones morfológicas que se produjeron en estas

entidades en su proceso de adaptación a los diferentes mercados (local, provincial, regional, nacional e internacional), cada vez más globalizados y competitivos.

Con este propósito, entendemos que –en primera instancia– resultará pertinente examinar el rol que le ha tocado desempeñar al cooperativismo a lo largo de la historia política argentina, observando particularmente cómo transcurrió esta participación en la conformación de la estructura agraria. En este análisis se atenderá especialmente el desempeño de las entidades cooperativas de la provincia de Misiones, territorio que por su ubicación geográfica, como por sus atributos ambientales, sociales y productivos, presenta características que lo distinguen del resto de la nación.

A su vez, mediante la información obtenida a través del CECAM 2012, se podrán establecer aquellos aspectos que caracterizan el accionar de las cooperativas agrarias provinciales, para luego introducir una clasificación de las mismas considerando sus estrategias productivas y de comercialización.

Posteriormente, se buscará reconocer las modificaciones que en aspectos específicos de sus estructuras organizacionales (administración, producción, comercialización, relación con los socios, etc.) han practicado las entidades que integran las diferentes clases identificadas, en su disputa por el capital en juego en los diferentes campos (mercados) en que se desempeñan.

Finalmente, mediante entrevistas en profundidad realizadas a una muestra de cooperativas representativas de los grupos establecidos en la clasificación, se intentará dar respuesta a dos cuestiones centrales planteadas para esta investigación: determinar si, por su accionar, estas entidades responden a los principios que caracterizan a las instituciones de la economía social y establecer, siguiendo la propuesta de Lattuada y Renold, el nivel de conformidad que alcanzan cada una de ellas con los *tipos ideales de organización* que fueran presentados.



## CAPÍTULO 2:

### LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN LA ARGENTINA

---

La conformación de la estructura agropecuaria de la Argentina se empieza a explicar desde la etapa colonial cuando se establecieron grandes latifundios, los cuales se mantuvieron y reforzaron en las luchas por la independencia de España y agrandaron posteriormente luego del genocidio de los pueblos originarios (conquistas del desierto y del norte). De esta manera, desde los inicios se conformó y consolidó en la Argentina una clase social integrada por grandes terratenientes, la cual –en términos políticos– siempre participó de manera influyente en los distintos gobiernos que se fueron sucediendo en el país.

En términos económicos, este sector fue construyendo una nación que se ajustó a sus negocios, aliándose con los imperialismos de turno y orientando económicamente el país a la condición de exportador de materias primas. La ausencia de una burguesía industrial nativa poderosa favoreció este proyecto sectorial agro-exportador, el cual encontró su expresión política en lo que se dio en llamar “*el proyecto de la generación de 1880*”<sup>90</sup>.

A partir de este proyecto se consolida en la Argentina un modelo de economía abierta que, mediante la exportación de productos agropecuarios provenientes principalmente de su región pampeana (carnes y granos), le permiten insertarse en la división internacional del trabajo y ubicarse entre las principales economías del mundo en la década del '20. El impulso de este modelo continuaría hasta fines de la década de los años '30, cuando la caída de los precios internacionales de los granos afectó la renta de la producción agraria, desencadenando crisis coyunturales que se fueron produciendo en forma recurrente durante aquellos años.

El éxito alcanzado por el modelo de desarrollo instaurado a fines del siglo XIX, permitió a una pequeña oligarquía terrateniente disfrutar de un bienestar comparable al

---

<sup>90</sup> Impulsado por una generación política ilustrada de ideas liberales europeístas, se trata del proyecto político que transformó desde sus bases la sociedad argentina. En él se alentaba el progreso del país a partir de su inserción en la división internacional del trabajo mediante la producción de materias primas y alimentos, y la importación de productos elaborados. El estímulo de la inmigración y la modernización del Estado a partir de instituciones que imitaban las europeas, también fueron características destacables de la propuesta.



de las clases dirigentes europeas, pero estas condiciones de vida no permearon ni siquiera mínimamente a las mayorías nacionales.

Se prefigura de esta manera una lucha por la renta de la tierra que se sostendrá a lo largo de la historia argentina, la cual se ha manifestado de diferentes maneras según los gobiernos de turno: intervencionismo y una mayor distribución social de la renta agraria en el caso de gobiernos populares, liberación de los mercados y las exportaciones con la consiguiente “reparación” de los márgenes de ganancia en los gobiernos de facto.

El “gobernar es poblar” impulsado por la generación del 80’ se materializaba con la llegada de más de 3 millones de inmigrantes al país, muchos de los cuales lograron incorporarse a la actividad agrícola en condición de arrendatarios, debiendo aceptar contratos abusivos para alcanzar este estatus<sup>91</sup>.

Mediante esta política se extendió la frontera agrícola de 2.100.000 has., en 1888, a cerca de 20.000.000 has. en la primera década del siglo pasado. Pero, con algunos matices regionales, los propietarios conservaron la renta de sus tierras y no cedieron la propiedad de las mismas.

Reivindicar los derechos de acceder a la propiedad por parte de estos pequeños y medianos agricultores llevaría tiempo y costaría vidas, constituyéndose la huelga conocida como el “Grito de Alcorta”<sup>92</sup> en el hecho político que marca el inicio de la lucha que les permitiría, inicialmente, mejorar las condiciones de trabajo y, posteriormente, que miles de ellos accedieran a la tierra pasando a conformar un sector fundamental del desarrollo argentino durante el siglo XX.

El asociativismo resultó una herramienta primordial para los agricultores en su lucha por mejorar las condiciones políticas, económicas y sociales en las que debían desenvolverse. Desde fines del siglo XIX, que es cuando se crean en el país las primeras cooperativas, las mismas han sido y son una de las formas privilegiadas de materializar estas asociaciones, desempeñando a lo largo de la historia nacional un papel fundamental en el desarrollo del sector agropecuario, particularmente de los pequeños y

---

<sup>91</sup> Estos contratos eran lisa y llanamente instrumentos encubiertos de explotación, mediante los cuales estos agricultores tenían que pagar costos desmesurados de arrendamiento, debían comprar los insumos y herramientas a los propietarios a precios desmedidos y a su vez estaban obligados a venderles lo producido a precios inferiores al que alcanzaban los productos en el mercado.

<sup>92</sup> Se conoce con este nombre a la rebelión agraria que el 25 de junio de 1912 se inició en la ciudad de Alcorta, al sur de la provincia de Santa Fe, y extendió por toda la región pampeana marcando la irrupción de los pequeños y medianos agricultores en la política nacional y dando lugar a la creación de la Federación Agraria Argentina, su primer organización gremial.

En: [http://www.ps-santafe.com.ar/prensa\\_072k2/grito.html](http://www.ps-santafe.com.ar/prensa_072k2/grito.html).

medianos productores pampeanos dedicados a la agricultura.

Si bien las cooperativas agropecuarias se ubicaron mayoritariamente en la Región Pampeana, su presencia también resultó gravitante para las economías regionales, las que *“tuvieron sus especializaciones productivas, muchas de ellas en monocultivos – algodón, vid, yerba, tabaco, caña de azúcar– con el objeto de proveer al mercado interno, en algunos casos posibilitados por la temprana instrumentación de una protección arancelaria”* (Ressel y Silva, 2008: 77).

De esta manera, se pueden encontrar cooperativas de caña de azúcar en Tucumán, vitivinícolas en Cuyo y el Noroeste Argentino (NOA), tabacaleras en Salta, yerbateras en Misiones, etc.

Razones de índole política, económica y social les permitieron a estas instituciones vivir un largo período de expansión que se mantuvo, tanto en el número de cooperativas como de asociados, prácticamente desde los años '20 hasta promediar los '50; posteriormente este proceso se estabilizó hasta fines de la década del '70.

La evolución del movimiento cooperativista comenzó a ser decreciente en las últimas décadas del siglo pasado, cuando –en el marco de la renegociación de la deuda externa– se implementaron las políticas impuestas por los entes financieros internacionales (BM y FMI), que establecieron como condición para el desarrollo nacional poder alcanzar altos niveles de competitividad en el mercado mundial.

Conocer las características principales de este proceso, como las condiciones en las que se desarrolla actualmente la actividad cooperativa en la Argentina y, particularmente, en la provincia de Misiones, resultan esenciales a los fines del presente proyecto.

### **2.1. Nacimiento y desarrollo del cooperativismo agropecuario argentino**

Las primeras cooperativas que surgieron en la Argentina, lo hicieron impulsadas por las diferentes corrientes migratorias que vinieron al país hacia fines del siglo XIX y, para ese entonces, ya conocían la existencia y doctrina de las organizaciones de este tipo implementadas en distintos países europeos.

Estas primeras sociedades conformadas en el país respondían además a la necesidad que se les planteaba a los colonos rurales de *“independizarse de la usura de los almacenes de ramos generales, los acopiadores y los monopolios, que impedían de distinto modo el desarrollo de los pequeños y medianos productores”* (Drimer, en Obschatko et al., 2011: 75).

De esta manera, se comenzaba a materializar en la región pampeana de nuestro país una estructura organizativa *“arraigada en las ideas socialistas y anarquistas impulsoras y creadoras del movimiento cooperativo mundial”* (Levin y Verbeke, 2000: 67).

Aun así, no se debe entender con esto que aquellas instituciones cooperativas constituyeron un acercamiento al socialismo, sino que –por el contrario– fueron un instrumento capitalista para resolver el problema de escala que se les planteaba a los pequeños productores agropecuarios en esos años<sup>93</sup>.

*“En efecto, la cooperativa de crédito, comercialización y producción no es más que un instrumento específicamente capitalista para solucionar problemas capitalistas. Es el medio más idóneo, para la pequeña explotación, de acceder a las ventajas de la grande y superar los obstáculos que el menor tamaño impone a la pequeña burguesía”* (Sartelli, 2002: 5).

Se considera que la primera de las cooperativas agrarias creadas en el país fue la que en el año 1898, con el nombre de *“Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. El Progreso Agrícola”*, conformaron en Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires, un grupo de colonos franceses provenientes de Aveyrón, Valle del Lot, en forma conjunta con el fundador de la ciudad y otros chacareros de la zona<sup>94</sup>. Inspiraba esta decisión la idea de constituir un fondo común de ayuda mutua para hacer frente a las adversidades climáticas<sup>95</sup>.

Pocos años después, en 1900, colonos de origen judío fundaban en Lucienville (Basavilbaso, Entre Ríos) la primer cooperativa agraria mixta o multiactiva (no era únicamente aseguradora como la primera), que llevaba el nombre de *“La Agrícola Israelita”* y en la que se adoptó un sistema organizativo que posteriormente sirvió de modelo para la mayoría de las cooperativas que, con estas características, se fueron estableciendo en el resto del país.

Posteriormente, se fueron constituyendo entidades con estas características a lo largo y a lo ancho del territorio nacional. Así, es posible identificar a cooperativas como

---

<sup>93</sup> *“Las cooperativas, sobre todo las de producción, constituyen una forma híbrida en el seno del capitalismo. Se las puede describir como pequeñas unidades de producción socializada dentro del intercambio capitalista”* (Luxemburgo, 2008:75).

<sup>94</sup> Sería en este caso el primer antecedente de una sociedad cooperativa agraria, porque los principales autores dedicados a la cuestión cooperativa *“sitúan el origen de las sociedades cooperativas hacia fines del siglo XIX, y refieren a la ‘Cooperativa Federico Meiners’ fundada en 1878 por colonos suizo-alemanes en la localidad de Esperanza, Santa Fe”* (Obschatko et al., 2011: 71).

<sup>95</sup> *“El ánimo de su constitución fue una fuerte granizada que afectó a los productores en la campaña 1897/1898, donde los rubros aseguradores fijaron el monto de las indemnizaciones de acuerdo a una apreciación reñida con la realidad”*. En: <http://www.elprogresoseguros.com.ar/lacompañia.htm>.

*“la Liga Agrícola Ganadera (1904, en Junín-Buenos Aires); una Cooperativa Algodonera (1905, en Margarita Belén-Chaco); una Cooperativa Vitivinícola (1913, General Roca-Río Negro); una Cooperativa Frutícola (1915, Concordia-Entre Ríos); una Cooperativa Tambera (1918, Zavalla-Santa Fé), etc.”* (Abinzano, 1985: 845).

Estas iniciativas fueron imitadas por otros productores de la Pampa Húmeda que percibieron que uniéndose y conformando organizaciones asociativas, estaban en mejores condiciones de defenderse frente al concentrado sector de compradores y exportadores de granos que manipulaban sus precios.

El objetivo de estas instituciones era perceptible y preciso en ese momento; había que dominar el ciclo de venta de los granos alterando la relación de fuerzas existente entre las partes, logrando de esta manera alcanzar una mejor posición en el proceso de acumulación económica.

*“El desarrollo de un movimiento cooperativo de este tipo es una prueba clara de que los procesos de concentración y centralización del capital operan en la agricultura como en cualquier otro lado. El mismo chacarero es más ‘grande’ por el sólo hecho de afiliarse a una cooperativa”* (Sartelli, 2002: 5)

Es posible identificar en el proceso evolutivo de estas entidades como, en esta primer etapa de su historia, fueron modificando progresivamente sus objetivos iniciales de protección de los inmigrantes frente a las dificultades que les planteaba un medio desconocido a otros más amplios, en los cuales buscaron *“ganar poder de negociación frente a una comercialización muy concentrada, y desarrollar la vinculación con otras instituciones y con el Estado”* (Obschatko, et al., 2011.: 76).

Existen ejemplos ilustrativos sobre las mejores condiciones de negociación alcanzada por los productores asociados a estas organizaciones. Uno de ellos, muy elocuente, es el que refiere Sartelli sobre lo ocurrido con el Fondo Comunal creado en Basavilbaso, institución que –con aproximadamente 700 agricultores como socios– en su primer venta, realizada el año 1908, obtuvo un precio superior al que se pagaba en plaza y consiguió imponer el sistema de fijar los precios cuando el cereal se vendía y no antes de ser cosechado.

También comprando maquinarias *“nuestro capitalista colectivo hizo valer su peso y consiguió suprimir intermediarios y ahorrar para el colono los porcentajes de los agentes intermediarios”* (Sartelli, 2002: 6-7).

El desarrollo de la actividad cooperativa no tuvo el mismo dinamismo en las zonas urbanas<sup>96</sup>, situación que se relaciona con las diferentes condiciones de explotación al que estaban sujetos estos sectores de la población.

*“Los pequeños productores rurales estaban aislados, carecían de ayudas financieras y crediticias, estaban sujetos a contratos injustos y severos, y eran perjudicados en las transacciones mercantiles, no sólo de sus cosechas sino en las simples operaciones cotidianas relacionadas con la subsistencia”* (Abinzano, 1985: 846).

A pesar de las ventajas apuntadas, también en el sector rural el desarrollo de este movimiento fue inicialmente lento<sup>97</sup>, en un proceso que permaneció así hasta aproximadamente la Primer Guerra Mundial. En buena medida, esto se explica en el hecho que los chacareros, como productores aislados, mantenían en ese entonces posibilidades reales de acumulación (Sartelli, 2002: 8).

*“El movimiento cooperativo entre nosotros es de muy escasa importancia. La facilidad de vida, en primer término, y, en segundo, la falta de educación económica, de unión gremial, de organización y disciplina, son probablemente las causas de que la cooperación no haya progresado. La mayor parte de las que han sido autorizadas e inscriptas no han llegado a constituirse o han fracasado, y de las pocas que funcionan con el nombre de cooperativas, quizás no hay tres que lo sean en realidad”* (Real, R., 1900)<sup>98</sup>.

Entre las sociedades que en el siglo pasado se atribuyeron la denominación de "cooperativa", existieron aquellas que realmente lo fueron y otras “falsas cooperativas”<sup>99</sup>, que disfrazaban sus verdaderos fines de empresa privada ignorando los principios que guiaron la conformación de estas instituciones.

Un buen número de estas últimas actuaron como comercios mercantilistas o “capitalistas”, a veces por ignorar en qué consistían efectivamente ese tipo de emprendimientos sociales y otras por estar manejadas por oportunistas que, amparados en una finalidad social, se beneficiaban distorsionando los verdaderos fines cooperativo y terminaban por desalentarlos.

---

<sup>96</sup> “En el ámbito urbano, la más antigua fue creada por los socialistas y se denomina ‘El Hogar Obrero’. En 1984 esta cooperativa había alcanzado el medio millón de socios” (Abinzano, 1985: 845).

<sup>97</sup> Se estima que antes de 1920 se habrían fundado 56 cooperativas (Levin y Verbeke, 2000: 67).

<sup>98</sup> En GestarCoop - Sistema integral para cooperativas. Disponible en: <http://www.gestarcoop.com/-novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/185-cooperativismo-en-argentina.html>

<sup>99</sup> Se las conoce como “falsa cooperativa” porque adoptan los requisitos formales de las mismas, pero no respetan sus principios doctrinarios (Kaplan en Drimer y Drimer, 1981: 95).

*“Este nuevo tipo de asociación tuvo su primera expresión legal entre nosotros con la reforma de 1889 del Código de Comercio, cuando se incorporaron al mismo, por disposición del Congreso, los artículos 392, 393 y 394, sobre sociedades cooperativas. La caracterización era muy pobre. En esos artículos se contemplaba un solo principio rochdaleano (a cada socio un voto, independientemente del número de acciones que poseyese) y se aceptaba que las cooperativas se estableciesen bajo cualquiera de las formas societarias mercantiles consagradas. Todo esto motivaba la fácil confusión de las cooperativas con entidades de diversa índole y que se usase la denominación de cooperativa sin que lo fuese” (GestarCoop - Sistema integral para cooperativas)<sup>100</sup>.*

Recién a partir de 1926 se termina con las indefiniciones señaladas precedentemente cuando se promulga la Ley N° 11.388 que, inspirada en los principios de los pioneros de Rochdale, destacó la singularidad de las sociedades cooperativas y fijó las condiciones para su existencia legal<sup>101</sup>.

A los dos años de promulgada esta ley, las estadísticas del Ministerio de Agricultura revelaron la existencia de 79 cooperativas urbanas, ubicadas preferentemente en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires, y 143 rurales, con una importante participación en este último caso de aquellas que se localizaban en el Litoral, Córdoba y Territorios Nacionales. Estas últimas sumaban ya en ese entonces más de 25 mil socios (GestarCoop - Sistema integral para cooperativas)<sup>102</sup>.

Diez años después, en 1937, la *Dirección de Economía Rural y Estadística* del Ministerio de Agricultura de la Nación consignaba la existencia de 278 entidades cooperativas, rurales y mixtas, las que involucraban alrededor de 42 mil socios que representaban más del 17 por ciento del total de productores agropecuarios registrados en ese momento (Lattuada y Renold, 2005: 56).

Estas cifras ponen en evidencia el crecimiento experimentado por el movimiento cooperativo a partir de la década del '20, evolución que evidencia la necesidad de asociarse que tenían los chacareros de la región pampeana para poder hacer frente a la crisis que comenzaba a manifestarse en el mercado de granos y terminaría por

---

<sup>100</sup> Disponible en: <http://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/185-cooperativismo-en-argentina.html>

<sup>101</sup> Durante el gobierno radical del Dr. Marcelo T. de Alvear (1922-1927), por iniciativa del Poder Ejecutivo se promulgó la primera ley de cooperativas.

<sup>102</sup> Es importante destacar las dificultades existentes para analizar la evolución económica, social y territorial de las cooperativas, debido a la falta de confiabilidad de las estadísticas disponibles en relación con la actualización de altas y bajas de entidades y asociados.

hacer eclosión en el año 1929<sup>103</sup> (Sartelli, 2002: 3).

Se conformaron progresivamente cooperativas que fueron dando respuestas a una variada demanda de actividades y servicios que reclamaban los pobladores de entonces y estaban desatendidos por las empresas y el Estado. Así, se fueron creando cooperativas de consumo, seguros, trabajo, préstamo, servicios públicos (luz, teléfono), viviendas, etc.

Las federaciones de cooperativas también comienzan a desarrollar su actividad en forma temprana, evitando así el aislamiento de estas instituciones e integrándolas decididamente al proceso económico social. Tanto las que desarrollaron una actividad gremial como las que actuaban en el plano económico en forma de cooperativas de segundo orden, hicieron su aparición en los albores de este movimiento; la primera de ellas, creada en 1913, fue la Confederación Entrerriana de Cooperativas, que se consolida en 1930 cuando se funda la actual Federación Entrerriana de Cooperativas (Ressel y Silva, 2008: 77).

A su vez, las organizaciones cooperativas de tercer grado (Confederaciones) se establecen por primera vez en el país en 1956, cuando se constituye la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Ltda. – CONINAGRO<sup>104</sup>. Con ella, se comenzaba a vertebrar un sistema organizativo piramidal, sostenido en una base ancha, democrática, y con características casi únicas entre los países de América Latina (Ressel y Silva; 2008).

De esta manera se fue constituyendo *“un tejido de fuerte anclaje local, con eslabonamientos horizontales y verticales que posibilitaron la articulación flexible entre la descentralización de cada unidad productiva y de servicios, y la fortaleza de la escala federativa”* (Elgue, 2000: 37).

Durante los primeros gobiernos del Gral. Juan D. Perón (1946-1955) la organización cooperativa fue considerada un modelo de empresa, las cuales aparecían

---

<sup>103</sup> Se la reconoce como *“la crisis del años 30”* y, si bien su comienzo es ubicado en octubre de 1929, la génesis se la puede encontrar a comienzos de los años veinte. Tuvo gran importancia por su profundidad y duración, como por los cambios que determinó tanto en la teoría económica, como en las políticas sociales y económicas que se implementaron a partir de allí en la mayoría de los países capitalistas.

<sup>104</sup> Las *Organizaciones de primer grado* son las Cooperativas que se conforman con un mínimo de diez asociados y constituyen la ancha base que da sustento democrático a una estructura piramidal que tiene como *Organizaciones de segundo grado* a las Federaciones o Asociaciones de cooperativas, las que incluyen un mínimo de siete cooperativas primarias. En un *tercer nivel* se encuentran las Confederaciones de cooperativas, que resultan de la unión de federaciones o asociaciones y, finalmente, dos de estas últimas integran la cúspide de esta pirámide en el denominado Consejo Intercooperativo Argentino (Ressel y Silva, 2008: 105).

privilegiadas en los planes quinquenales implementados por aquellos primeros *gobiernos justicialistas*<sup>105</sup>. Durante aquellos años, los productores asociados a las cooperativas agrarias se vieron beneficiados con los créditos oficiales a tasas de interés anual preferenciales.

Entre otras medidas relevantes, como fuera la creación del IAPI<sup>106</sup>, en aquellos años se conformó la primera Asociación de Cooperativas de Trabajo (ACTRA), se impulsó la Gerencia de Cooperativas en el Banco Nación y se *“definió a las cooperativas como ‘unidad básica’ de la economía social, priorizándola en licitaciones, créditos y planes asistenciales”* (Elgue, 2000: 38).

Lo que sucedió durante los gobiernos democráticos radicales y peronistas, no encontró su correlato en los recurrentes gobiernos de facto que se produjeron en la Argentina durante el siglo pasado<sup>107</sup>. Sistemáticamente las dictaduras atacaron a las organizaciones populares y con ello al accionar cooperativo.

*“El Gral. Justo, en la década del ’30, impidió la construcción de una red nacional de elevadores de grano cooperativo, que ya estaba en marcha. En la provincia de Buenos Aires, la Ley N° 4742 del gobierno de Fresco llegó a prohibir la prestación de servicios públicos de electricidad a las cooperativas. Más tarde, los gobiernos de facto de Onganía y de Videla golpearon al cooperativismo de crédito y bloquearon una red de financiamiento solidario que asistía a las pyme y a las capas de menores ingresos”* (Elgue, 2000: 38-39).

El crecimiento del número de entidades y de asociados a estas organizaciones fue irregular aunque continuo hasta mediados de los ’50 (se triplicó durante los

---

<sup>105</sup> Fundado por el Gral. Juan D. Perón en 1947 como Partido Peronista, el Partido Justicialista (PJ) toma su nombre actual a partir de 1971, cuando una ley de facto impidió que los nombres de los partidos incluyeran designaciones personales o derivados de ella. Se designa como “peronismo histórico” a la etapa que abarca los dos primeros gobiernos de Perón, desde su primer presidencia en 1946 y su posterior reelección en 1952, hasta su derrocamiento en 1955.

<sup>106</sup> El Instituto Argentino para la Promoción y el Intercambio (IAPI) creado durante esa gestión, estaba previsto que fuera el *“primer paso hacia el protagonismo en el comercio exterior de un sistema unitario de cooperativas agropecuarias”*; otras acciones concurrentes como la creación de la Flota Mercante y la promulgación del Estatuto del Peón y la Ley de Arrendamientos, conformaron una serie de medidas que indujeron *“a una efectiva redistribución de la tierra y a la supresión de la intermediación comercial innecesaria”* (Elgue, 2000: 38).

<sup>107</sup> Durante la década del 30 se inicia un período de inestabilidad política que duraría más de 50 años, debido a los golpes de Estado realizados por los militares; el primero de ellos, en el año 30, derrocó al gobierno radical del Dr. Hipólito Irigoyen (1928-1930) colocando en su reemplazo al Gral. José F. Uriburu (1930-1932). Este último no pudo resolver los problemas generados por la gran depresión económica mundial, pero logró mantenerse en el poder mediante acciones represivas entre las cuales la persecución, encarcelamiento, ejecución y expulsión del país de dirigentes anarquistas y comunistas eran alguna de ellas. Para echarlos se les aplicaba la Ley de Residencia de 1902, que permitía *“expulsar a los extranjeros que fueran elementos perjudiciales al país”* (Waskiewicz, 2002: 41).



gobiernos peronistas), para luego estacionarse hasta finales de la década del '70, posteriormente ingresar en una progresiva y profunda retracción hasta fines de los '90 y, finalmente, retomar un comportamiento ligeramente positivo a comienzos de este siglo (Cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1. Evolución de las cooperativas agropecuarias y asociados.  
Argentina, 1928-1998.**

<b>Año</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>N° de Asociados</b>
<b>1928</b>	143	25.000
<b>1937</b>	278	42.182
<b>1943</b>	356	66.066
<b>1946</b>	489	84.104
<b>1951</b>	943	181.070
<b>1955</b>	1.484	325.024
<b>1966</b>	1.374	455.023
<b>1972</b>	1.437	460.729
<b>1985</b>	1.282	459.372
<b>1988/1994</b>	813 <sup>(1)</sup>	92.978 <sup>(2)</sup>
<b>1998</b>	877 <sup>(3)</sup>	224.242 <sup>(4)</sup>
<b>2010</b>	800 <sup>(5)</sup>	121.900 <sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> El dato corresponde al Censo Nacional Económico de 1994.

<sup>(2)</sup> El dato corresponde al Censo Nacional Agropecuario de 1988.

<sup>(3)</sup> El dato corresponde al Censo Nacional de Cooperativas realizado por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACYM). Del total registrado, sólo 486 declararon desarrollar actividad económica.

<sup>(4)</sup> Los socios corresponden a las 486 cooperativas agropecuarias activas.

<sup>(5)</sup> El dato corresponde a las cooperativas activas regulares (habían presentado al menos un balance en los 3 últimos años o se habían conformado en el último año).

<sup>(6)</sup> El dato corresponde al número de socios de las 490 cooperativas activas en el año 2007.

**Fuente:** Cooperativismo en la Argentina.

Lattuada-Renold; 2005: 57 y 67.

Lattuada-Nogueira-Renold-Urcola; 2011: 20.

Obschatko-Basañes-Martini; 2011: 80.

Los aproximadamente 93 mil socios registrados en el Censo Nacional Agropecuario de 1988, que representaban casi el 25 por ciento del total de productores censados en ese momento, eran mayoritariamente propietarios de pequeñas y medianas unidades de producción (78 por ciento) y se localizaban primordialmente en las cinco provincias pampeanas <sup>108</sup> (68 por ciento), con predominio de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. A su vez, aquellas dedicadas a las producciones regionales alcanzan una importancia relativa de segundo orden (Lattuada y Renold, 2005: 58).

<sup>108</sup> Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe.

Estas características generales ratificaban, en 1988, el perfil que presentara desde sus inicios el sector cooperativista, que era el de estar conformado mayoritariamente por productores pequeños y medianos, de la zona pampeana y dedicados a la agricultura en explotaciones caracterizadas por el trabajo familiar.

A partir de los '80, se puede observar el comienzo de un proceso de decrecimiento del número de cooperativas y de asociados a las mismas, tendencia que se profundiza y acelera durante la última década del siglo XX. Este período se caracterizó, particularmente desde abril de 1991, por la apertura económica, la convertibilidad del peso<sup>109</sup>, la desregulación de los mercados, la eliminación de los organismos reguladores del comercio y la producción agropecuaria, las privatizaciones y el fomento de la inversión extranjera. Se trataba de un “paquete de medidas” exigidas por el FMI para *garantizar la reinserción del país en la economía mundial* y poder cumplir con sus obligaciones financieras (deuda externa).

El conjunto de medidas económicas impuesto durante esos años, aceleró la tendencia al cambio de escala en la producción primaria provocado por la “revolución verde”<sup>110</sup>, impactando negativamente en la reproducción social de los asociados más numerosos en las entidades cooperativas: los pequeños productores agropecuarios.

*“Objetivamente, el auge del cooperativismo agropecuario está relacionado con el modelo de país agro-exportador de principios / mediados de siglo XX y, fundamentalmente, al de sustitución de exportaciones. Mientras que la crisis actual de las cooperativas agropecuarias puede entenderse desde el proceso de concentración y expulsión de las bases sociales de las mismas”.*  
(Grünfeld y Rodríguez Morcelle, 2003: 9).

Este comportamiento tuvo como correlato una disminución en el volumen de almacenaje de granos, cantidad de ganado faenado y aporte relativo al total de exportaciones agropecuarias del país por parte de estas instituciones; la contribución de la actividad cooperativa en las exportaciones pasó de representar el 17,1 por ciento en 1980, al 5,7 por ciento en 1996 (Lattuada y Renold, 2005: 57 y 61).

*“En síntesis, durante las últimas dos décadas del siglo XX se produjo una significativa declinación de la importancia relativa del cooperativismo*

---

<sup>109</sup> En abril de 1991 se sancionó la ley N° 23.928, de *convertibilidad del austral*; el signo monetario argentino volvía a ser convertible después de más de setenta años. La ley prescribía que el 100 por ciento de la base monetaria debe estar respaldada por oro y divisas. Se fijaba una relación de Diez mil Australes por cada Dólar, para la venta (posteriormente \$1 equivalía a U\$A 1).

<sup>110</sup> Las tecnologías impuestas por el modelo de producción agropecuaria conocido como la “*revolución verde*” (producción en monocultivos, semillas de alta respuestas a los agroquímicos, mecanización, etc.), requieren de mayor superficie para ser eficientes.

*agropecuario, tanto en relación con el número de cooperativas y asociados, como con el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario” (Lattuada y Renold, 2005: 62).*

Al mismo tiempo, fueron las políticas de apertura, desregulación y ajuste de fines del siglo pasado las que favorecieron el crecimiento de la producción y las exportaciones del sector agropecuario. Este crecimiento se sustentó en la capacidad de adaptación de las grandes explotaciones, que se encontraban en mejores condiciones de incorporar tecnología e intensificar el uso de capital en la producción agropecuaria, en gran medida asociado a la expansión del cultivo de la soja y la *siembra directa*<sup>111</sup>.

Simultáneamente, estas políticas significaron un factor de empobrecimiento para los pequeños agricultores (productores familiares) quienes, por su “ineficiencia” desde la perspectiva de desarrollo agrícola imperante, muchas veces debieron abandonar la actividad (éxodo rural), ya sea arrendando o vendiendo sus propiedades y, de esta manera, se aceleró el proceso de concentración de la tierra que se venía observando.

La evolución observada, hace evidente la relación que existe entre las políticas públicas implementadas por los sucesivos gobiernos, con las luces y sombras que se suceden en el movimiento cooperativo (Lattuada y Renold; 2005).

Es por ello que resulta de interés, volver sobre la génesis y particularidades de las políticas de gobierno implementadas durante los últimos años, como así también sobre algunos aspectos centrales de sus efectos y consecuencias en la economía y sociedad, como en la evolución del sector cooperativo.

## **2.2. Las consecuencias de las políticas neoliberales de fines del siglo XX**

En la Argentina, durante los `90<sup>112</sup> se implementó una estrategia de desarrollo centrada en la ideología neoliberal del libre mercado, que ponía las experiencias de México y Chile como los modelos a seguir por el resto de los países de la región.

Este modelo de desarrollo tenía como antecedente las políticas implementadas por el último gobierno de facto cívico militar (1976-1983), el cual había desarrollado estrategias inspiradas en los paradigmas neoliberales que se instalaban en los países centrales durante aquellos años. Así, el llamado Proceso de Reorganización Nacional

---

<sup>111</sup> Consiste en dejar el campo con la mayor cantidad de rastrojo posible y trabajar únicamente en una pequeña franja donde se deposita el grano, el fertilizante y el inoculante. Para que pudiera ser aplicada se necesitó la aparición de la soja RR (resistente al Randoup) y su complemento el glifosato, que es un herbicida total.

<sup>112</sup> Período de gobierno del Partido Justicialista (1989-1999), que llevó a la presidencia al Dr. Carlos S. Menem.

tuvo como estrategia económica: la apertura del mercado, el acceso de capitales especulativos, el desmantelamiento de la capacidad competitiva en la industria manufacturera, la reprimarización de las exportaciones, la toma de deuda, entre otras medidas con la misma inspiración.

La “modernización” de la actividad económica mediante una política de privatizaciones y apertura al exterior era una cuestión central en este modelo, incluyendo el programa de reformas económicas la fijación del tipo de cambio (la *convertibilidad del peso*), disposición que permitió controlar el fuerte proceso inflacionario de aquel entonces <sup>113</sup>.

Como ya fuera mencionado, el paquete de medidas conformaba –en líneas generales– una adaptación local del modelo establecido por el *Consenso de Washington* o de Globalización para Países Emergentes. Las principales medidas de la reforma económica se orientaban a <sup>114</sup>:

- a) la **reducción del déficit**, llevando adelante para ello un *plan de privatizaciones* de las empresas del Estado (esto abría oportunidades al sector privado y atraía capitales del exterior), realizando *una reducción y redistribución del Gasto Público* y una *reforma tributaria*;
- b) la **promoción de la inversión externa**, equiparando el tratamiento de las empresas extranjeras con las nacionales;
- c) la **liberalización financiera**, provocando el alza de las tasas de interés para incrementar la oferta de crédito a través del ingreso de capitales y la desmovilización del ahorro local;
- d) la **apertura comercial**, quitando las barreras proteccionistas consideradas desde esta perspectiva la causa de la baja competitividad industrial y un obstáculo a la modernización globalizadora;
- e) la **unificación del tipo de cambio**, mediante la rígida *Ley de Convertibilidad* para facilitar el proceso de apertura y obligar a competir en el mercado global a los diferentes sectores de la producción.

---

<sup>113</sup> En 1989 la Argentina vivió un proceso hiperinflacionario que provocó la renuncia del entonces presidente Raúl Alfonsín (1983-1989), adelantando la llegada a la presidencia de Carlos S. Menem. La caída del plan de estabilización monetaria (Plan Austral) implementado durante el primer gobierno desde la vuelta a la democracia en 1983, provocó un aumento desmedido en los precios de los productos, situación que elevó las condiciones de pobreza a niveles desconocidos hasta entonces, provocando revueltas sociales y dejando una marca indeleble en la memoria colectiva de este país.

<sup>114</sup> Extractado de: Pontoni, A. “Los 90. De la Burbuja al Colapso. Una revisión crítica de la década”. En: <http://www.clubmacro.org.ar/Los90.htm>. Fecha de consulta: 15/10/2010.

Una rápida lectura de estas medidas centrales en la política argentina de los '90, evidencia la decisión del gobierno de “*reducir el rol económico del Estado y abrir nuevas oportunidades de negocios para el sector privado*” (Pontoni).

Inicialmente el modelo económico alcanzó –como ya fuera señalado– un éxito notable en el control de la inflación, se produjo un crecimiento importante del Producto Bruto Interno (PBI), se modificó la estructura productiva, mejoró la recaudación tributaria, se difundió el crédito para el consumo e inmobiliario, ingresó un gran caudal de capitales (en esto tuvieron mucho que ver las privatizaciones de empresas estatales) y crecieron de manera importante las importaciones.

También los salarios recuperaron parte de su poder adquisitivo pero, al mismo tiempo y como una señal de alerta, se precarizaron las condiciones de empleo (buscando disminuir “*el costo argentino*”), se destruyeron cientos de miles de puestos de trabajo<sup>115</sup> y –consecuentemente con ello– fueron millones los argentinos que quedaron en condiciones de vulnerabilidad y pobreza.

*“Esa obsesión y la fe ciega en el rol milagroso del mercado, reemplazaron el ejercicio de orientación y planificación inteligente que el Estado debe cumplir en la economía, llevando a prestar escasa atención a una serie de factores que expresaban la poca sustentabilidad del modelo”* (Pontoni).

A mediados de 1998 se inició un proceso de estancamiento y recesión que se fue agravando hasta terminar con el colapso del modelo económico neoliberal a fines del año 2001. En esos años, la Argentina enfrentaba una crisis política, económica y social nunca registrada en el último siglo, la que –en términos sociales– se manifestaba en múltiples indicadores: alta proporción de población con necesidades básicas insatisfechas y/o bajo la línea de pobreza, falta de cobertura de servicios, niveles altos de mortalidad infantil, desocupación, etc.<sup>116</sup>

En relación a la situación que vivía la sociedad argentina, es elocuente ver que, de la población económicamente activa (PEA) el 28,5 por ciento estaba *desocupada* y, a su vez, entre los *ocupados* más del 38 por ciento no tenían cobertura social, realizando su trabajo “*en negro*”. Vinculado directamente con estos niveles de desocupación, se puede agregar en esta descripción que, en el año 2001, con una

---

<sup>115</sup> La reducción arancelaria, el atraso cambiario y el aumento de la presión fiscal favorecieron las importaciones en detrimento de la producción local, llevando a la desaparición de muchas empresas nacionales. La concentración de la producción y el capital fueron el resultado previsible de las medidas económicas adoptadas.

<sup>116</sup> Ver Tabla N° 2 del Anexo.

*esperanza de vida al nacer* de poco más de 73 años, el 17,7 por ciento de los argentinos (más de 6,3 millones de personas) no alcanzaban a cubrir sus necesidades básicas.

A su vez, el 38,3 por ciento de los habitantes que se asentaban en los principales centros urbanos se encontraba en situación de *pobreza por ingresos* (este indicador llegó a ser del 57,5 por ciento al año siguiente) y el 13,6 por ciento estaba debajo de la línea de *indigencia*.

La situación económica era caótica, coexistiendo la paridad cambiaria con reservas mínimas del Banco Central y una deuda externa impagable. Las reservas del Banco Central,

*“(...) respaldaban sólo el 25 por ciento del total de pasivos de sistema (base monetaria, depósitos y plazos fijos). Sólo los intereses de la deuda, a su vez, representaban cerca del 50 por ciento del valor de las exportaciones y más del 20 por ciento del gasto público consolidado, es decir, el peor endeudamiento de América Latina y el mundo”* (Ferrer, 2005: 367).

Con los mayores niveles de *riesgo país* y, consecuentemente, imposibilitado de acceder al crédito internacional, cayó el gobierno, colapsó la convertibilidad y se declaró la suspensión de la deuda externa. En realidad, el default sólo vino a ratificar lo que ya estaba ocurriendo en ese momento.

*“A fines del primer trimestre de 2002, imperaba el desorden en los tres ejes en que se sustenta toda economía organizada: el sistema financiero, el presupuesto y el régimen cambiario. La nueva caída de la producción y el empleo y la reaparición de una inflación mensual de dos dígitos revelaban la magnitud del impacto del derrumbe del modelo liberal sobre la economía real. En semejante escenario, prevalecían pronósticos apocalípticos sobre el futuro inmediato del país y su economía”* (Ferrer; 2005: 368).

Se llegaba así al fin de una experiencia que, como resultados más visibles en términos macroeconómicos, dejaba al país en situación de *default* de una deuda pública que se había más que triplicado desde 1993 hasta esa fecha (pasó de 47 a 143 mil millones de dólares), un Estado reducido en sus recursos y funciones, gran parte de la industria desmantelada y la desocupación a niveles históricamente desconocidos. Todo ello puso en tela de juicio la credibilidad y confianza del sistema político y económico mundial, particularmente del Fondo Monetario Internacional que hasta ese entonces había avalado y pregonado las bondades del “*modelo argentino*”.

Como consecuencia del colapso del “programa de convertibilidad”, comienza en la Argentina un proceso de transformaciones políticas, económicas y sociales, mediante el cual se buscó atender con urgencia las demandas de diversa índole que planteaba una sociedad descreída de la capacidad y honestidad de su dirigencia política.

A su vez, la revisión del modelo instaurado durante “*la década menemista*” exigía dar vitalidad e injerencia al Estado, que había permanecido “ausente” hasta ese momento, en la implementación de las políticas económicas y sociales.

Seguramente porque en las crisis profundas también se vislumbran nuevas oportunidades, es ahí cuando se suceden una serie de cambios que modificaron los términos del problema y crearon nuevas condiciones políticas, económicas y sociales que permitieron pasar de un modelo acumulación de mercado a otro con intervención del Estado.

### **2.3. La evolución “post-convertibilidad” del sector agropecuario**

A partir de la salida de la convertibilidad (2002), entre otras medidas trascendentes, se produjo una fuerte devaluación de la moneda y, por la pesificación, la licuación de las deudas bancarias de las grandes empresas; las cooperativas existentes no fueron ajenas a esta coyuntura favorable y lograron en esta etapa un reordenamiento de su economía. Además, con la pesificación se restablecía la función monetaria del Banco Central.

La disminución de las importaciones provocada por la recesión, el aumento de las exportaciones por los beneficios que otorgaba el tipo de cambio y la suspensión del pago de parte de la deuda externa, dio como resultado una balanza de pagos con excedente.

*“La devaluación modificó los precios relativos en favor de la producción doméstica. Los precios internos sólo aumentaron un tercio de la devaluación y se restableció la rentabilidad de múltiples actividades que habían sido dismanteladas por la sobrevaluación de la paridad del peso. A partir de allí, la actividad económica comenzó un sendero de crecimiento que, a principios del 2004, permitió recuperar los niveles de actividad previos al estallido de la crisis del 2001”* (Ferrer; 2005: 369).

Otro de los efectos positivos destacables de la devaluación fueron las mayores posibilidades de competir en los mercados internacionales que tuvieron los productos exportables y el sector agropecuario no escapó a las condiciones generales planteadas

dado que, a los beneficios que le significaba el nuevo tipo de cambio, se le sumó la revalorización de los precios agrícolas internacionales.

El sector debió enfrentar en esta oportunidad la situación de incertidumbre que le ocasionaba tener que producir en un nuevo escenario que exigía mayor competitividad a fin de poder aprovechar las posibilidades de exportación que les brindaba la devaluación. Esto implicaba incorporar nuevas tecnologías e insumos y, consecuentemente, disponer de créditos que les permitieran a los productores agropecuarios concretar las transformaciones que les imponía la hora.

A su vez, la “modernización” requerida al sector exigía una escala de producción que, como ya fuera señalado, limitaba las posibilidades de inserción y crecimiento de los medianos y pequeños productores.

Por otra parte, dada sus ventajosas condiciones naturales para la producción primaria, históricamente la Argentina se autoproclamó presuntuosamente “*el granero del mundo*”. A pesar de esta condición de privilegio, o quizás justamente por ello, no se pudo mantener ajena al contexto actual de escasez de alimentos y aumentos de precios que se produjo en el mercado internacional.

Para resolver esta situación, una de las estrategias seguidas por el gobierno argentino ha sido la de implementar una política de control de los precios. Ésta decisión afectó particularmente a algunos bienes de consumo alimentario, a las tarifas de los servicios públicos y a los precios de los combustibles, en un intento de “controlar” el proceso inflacionario que se producía y, con ello, reducir el efecto político negativo que tiene este comportamiento de los precios internos en una sociedad sensible a partir de la crisis generada por la hiperinflación de fines de los '80<sup>117</sup>.

Como era de esperar, atendiendo las experiencias históricas en este sentido, estos controles de precios no tuvieron la efectividad deseada y desde el 2014 existe un programa nacional (“Precios Cuidados”) mediante el cual el gobierno, a través de un acuerdo con las empresas comercializadoras, los distribuidores y sus principales proveedores, busca brindar previsibilidad, estabilidad y transparencia en el proceso

---

<sup>117</sup> Esto fue motivo de reclamos desde distintos sectores de la sociedad (particularmente los mismos empleados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INDEC), por la “manipulación” que se hizo en el cálculo del Índices de Precios al Consumidor por parte del gobierno. Esto llevó a que a partir del año 2014 se haya implementado un nuevo Índice de Precios al Consumidor Nacional Urbano (IPC-Nu), que fuera confeccionado con la colaboración técnica del FMI.



de formación de precios y, de esta manera, sostener el poder adquisitivo de los sectores populares.

En líneas generales, el modelo de acumulación económica de los últimos años se ha caracterizado por el crecimiento del PBI a tasas cercanas al 3 por ciento anual durante todo el período posterior a la caída de la convertibilidad y estuvo sustentado, principalmente, por el aprovechamiento de una coyuntura internacional extraordinaria en materia de precios de commodities<sup>118</sup>, la captación de parte de esa renta vía retenciones<sup>119</sup>, una mayor presión fiscal y el aumento del gasto público, que tuvo como principal destino la expansión de la actividad económica e inclusión de importantes sectores de la sociedad en el consumo de bienes y servicios.

Al mismo tiempo, una de las deudas de este “modelo de desarrollo con inclusión social” es no haber producido cambios sustantivos en la estructura económica productiva y en el sistema financiero.

La estrategia del Gobierno de dictar medidas que limiten las exportaciones agrícolas, en particular la imposición de altas retenciones a la exportación de granos<sup>120</sup>, está en consonancia con lo que ha ocurrido en la mayoría de los países agro-exportadores. Estas medidas buscan controlar los volúmenes de exportación y garantizar la oferta en el mercado local a precios que estén al alcance de los sectores con menores recursos. También permiten al Estado, siguiendo una tradición histórica de los diferentes gobiernos argentinos, “apropiarse” de parte de la renta agrícola generada por esos ingresos extraordinarios.

El conflicto con el sector agropecuario nacional queda planteado a partir de entonces, porque la intención manifiesta del gobierno de controlar los precios internos y redistribuir socialmente los recursos extraordinarios generados por el aumento de los precios internacionales, colisiona con los intereses sectoriales de los productores agropecuarios, quienes –por otra parte– descreen que los gobernantes constituyan

---

<sup>118</sup> El aumento sostenido de los precios internacionales de los productos agropecuarios fue pródigo en la generación de divisas durante estos años.

<sup>119</sup> Las retenciones constituyen un impuesto que aplican algunos países de manera transitoria para capturar las ganancias extraordinarias que la devaluación de la moneda le otorga a un puñado reducido de firmas o grupos empresarios exportadores. “En ausencia de ese recurso fiscal, y manteniendo el tipo de cambio del peso con cualquier divisa, todo aumento de la cotización de bienes que la Argentina exporta, se trasladaría directamente a los valores de lista para el consumidor local, en la proporción del aumento en dólares del producto por el tipo de cambio del día”. En: <http://www.infobae.com/economia/371299-101092-0-Que-son-las-retenciones-las-exportaciones>

<sup>120</sup> Estas tasas en algunos bienes llegaron a representar el 45 por ciento del valor exportado.

garantía suficiente de que estos recursos vayan a tener el destino que se pregona<sup>121</sup>.

Para comprender las razones que asisten a unos y otros, es necesario analizar las condiciones estructurales en las que se desarrolla la actividad agropecuaria en la actualidad, así como en el proceso de ocupación y distribución de la tierra a lo largo de la historia, la cual ya ha sido comentada brevemente en el presente capítulo.

### **2.3.1. El modelo de desarrollo agropecuario en la actualidad**

Una cuestión que se destaca en este proceso es el enorme incremento que experimentó en los últimos 25 años la producción de cereales y oleaginosas, la cual casi triplicó los rendimientos históricos. Además, aparece un fenómeno nuevo en estos años, que es el ingreso de capital externo que compra tierras de latifundios existentes (el caso Benetton es un ejemplo de ello) o que conforman grandes propiedades mediante la compra de parcelas medias y pequeñas.

También se dan otras formas de organización de la actividad latifundista, en la cual los terratenientes ponen la tierra, los capitalistas la arriendan y sobre la base de trabajo asalariado directo, o tercerizado a través de contratistas, pasan a producir cereales y oleaginosas. Esta forma de organización de la producción tiene gran incidencia en los incrementos que se produjeron en estos últimos años.

Si tenemos en cuenta únicamente lo ocurrido más recientemente, se puede apreciar que la superficie sembrada se incrementó de 26 millones de Has. (2003) a 34,5 millones (2011), lo que significó un aumento del 33 por ciento durante ese período. A su vez esto se tradujo en un incremento significativo de la producción, que paso de 65 millones de Tn. (2003) a 103 millones de Tn. (2011), representando esta variación un incremento de la producción cercano al 60 por ciento<sup>122</sup>.

Este aumento en la producción total se vio acompañado de violentos desplazamientos de unos cultivos por otros. En particular, la producción de algunos cereales que

---

<sup>121</sup> Estas medidas son consideradas confiscatorias por la gran mayoría de los productores involucrados en las retenciones, los que –ante la intención del gobierno, en el año 2008, de dar fuerza de ley a la Resolución N° 125– desencadenaron una serie de reclamos que incluyeron el corte de rutas nacionales y produjeron desabastecimiento de alimentos básicos en las principales ciudades, falta de insumos en diferentes sectores de la economía, un aumento significativo de los productos de la canasta familiar, ausencia de exportaciones, dificultades para el desplazamiento de la población en general, etc.

<sup>122</sup> Los datos de superficie destinada y volúmenes de producción de cereales y oleaginosas provienen del documento “*Evolución de la producción agrícola argentina y provincial. Recorrido histórico desde la campaña 96/97.*” de la página del Centro de Estudios y Servicios de la Bolsa de Comercio de Santa Fe. Disponible en: <http://ces.bcsf.com.ar/downloads.php?file=SUVfMjAxMI9CLnBkZg==> Fecha de consulta: 12/2/2015.

caracterizan la actividad histórica del sector agropecuario argentino, se vio desalojada por las oleaginosas; es así que, mientras la superficie destinada a la producción de soja casi se duplicó en los últimos 15 años, las superficies sembradas de trigo y maíz decrecieron durante el mismo período.

Con relación a las exportaciones de soja, se pudo observar que las mismas pasaron de 13 mil millones U\$A (2003) a 22 mil millones de la misma moneda (2011); esto significa un incremento de aproximadamente el 69 por ciento durante este período y ubica al complejo soja (granos, pellets, harina, aceite, biocombustibles) entre los rubros más importantes de la balanza comercial de Argentina <sup>123</sup>.

Se puede ver entonces que el principal responsable del reciente aumento de la producción en Argentina ha sido la soja. Este hecho se produjo principalmente por la confluencia de tres factores: la aparición de una tecnología ventajosa basada en la siembra directa, la presencia de miles de contratistas (pequeños propietarios desplazados de sus tierras) y la existencia de grandes extensiones de tierra que posibilitaban que estos arrendatarios pudieran sembrar soja y otros granos en base a estas nuevas tecnologías (Gigli, 2008: 59).

Los grandes márgenes de ganancia obtenidos mediante este cultivo realizado bajo las condiciones señaladas precedentemente, hicieron que se produjera un proceso de concentración de la producción en la búsqueda de maximizar esa ganancia, dando lugar a la aparición de formas novedosas de organización de la producción, entre las cuales los llamados *pooles de siembra* ocupan un lugar destacado.

Estos *pooles* no son otra cosa que la conformación de fondos de inversión constituidos por cuotas partes que permiten a estas organizaciones arrendar campos (compitiendo con los contratistas tradicionales) ofreciendo altos pagos de alquiler (incluso por adelantado), lo que en años recientes ha llevado a que la renta de la tierra prácticamente se duplicara.

Además, con la modalidad de pago por adelantado, los propietarios se independizaron de las contingencias climáticas y fitosanitarias de los cultivos, situación que –junto con los niveles de renta ofrecidos– alentó a que muchos de

---

<sup>123</sup> Se exportan productos de la soja a más de 100 países. Entre los más importantes aparecen China como comprador de poroto de soja (compra anualmente 47 millones de Tn. de los cuales 10 provienen de la Argentina); Unión Europea como comprador de harina o pellets de soja; India y China como compradores de aceite de soja; EEUU y la Unión Europea como compradores de biocombustibles (Bolsa de Comercio de Rosario, Santa Fe). Disponible en: <http://www.bcr.com.ar>

ellos abandonar sus predios dejando de producir para convertirse en mini o medianos rentistas <sup>124</sup>.

Este proceso, que no es nuevo en el desarrollo capitalista de distintos países, “*es una muerte en dos pasos, (...) en el primer paso deja de ser productor y, en la primer crisis que sobrevenga, el segundo paso va a ser que deja de ser propietario*” (Gigli: 2008: 75).

Una vez arrendados los campos bajo esta forma de producción (los fideicomisos constituyen una variante alternativa a lo anterior), las tareas de producción son encargadas a contratistas que se ocupan de la siembra y la cosecha. En este sector también se produjo un proceso de concentración, debido —entre otros factores— a los costos elevados de las maquinarias que se requieren para realizar estas actividades <sup>125</sup>.

La evolución reseñada precedentemente se pone en evidencia al comparar los datos referidos al número de establecimientos registrados por los Censos Nacionales Agropecuarios, pudiéndose observar una caída de aproximadamente el 21 por ciento de estas unidades de producción en el período 1988-2002; esta tendencia se mantuvo durante el último período intercensal, observándose que entre el 2002 y el 2008 se produjo una nueva retracción en el número de establecimientos, esta vez del 18 por ciento (Cuadro N° 2).

**Cuadro N° 2. Número y variación intercensal de los establecimientos agropecuarios. Argentina, 1988 y 2002.**

Años	Número de EAPs	Variación Intercensal	
		Absoluta	%
1988	421.221		
2002	333.533	- 87.688	- 20,8
2008	273.590	- 59.943	- 18,0

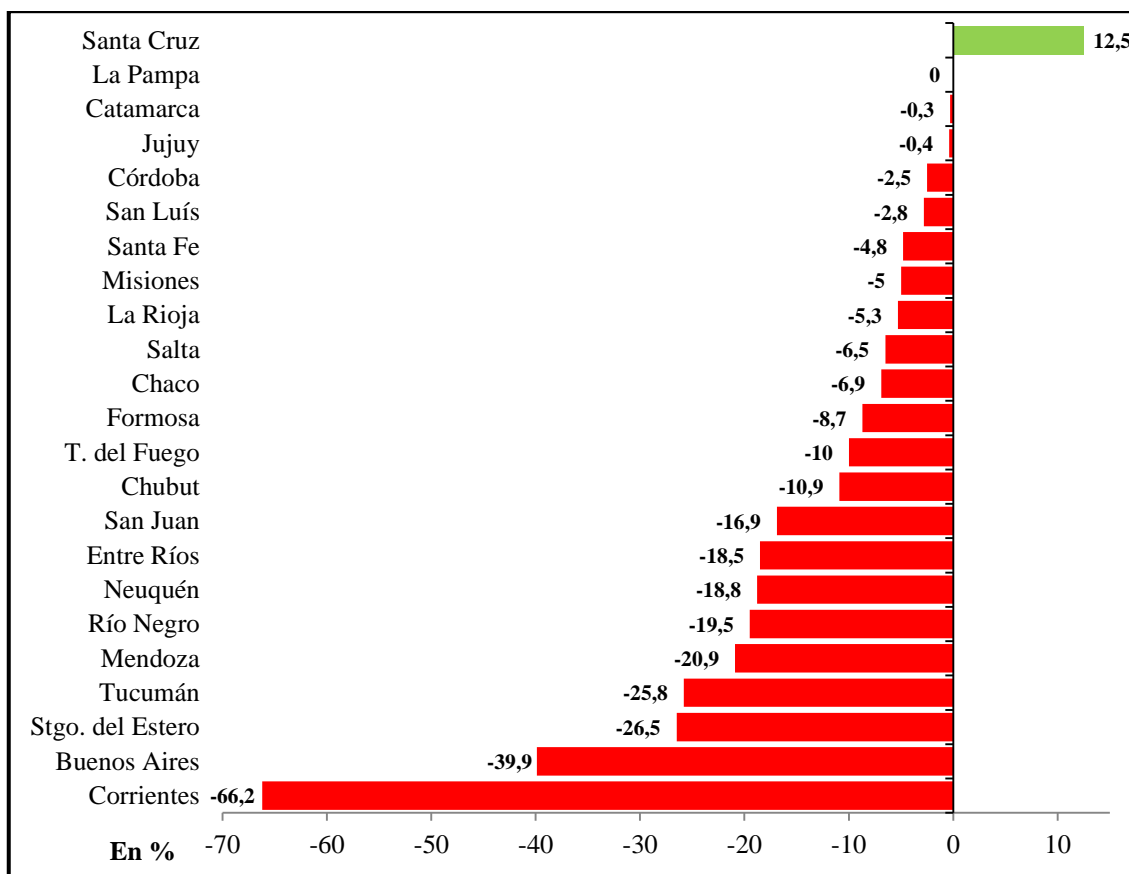
**Fuente:** INDEC. Censo Nacional Agropecuario 1988, 2002 y 2008.

<sup>124</sup> Según estimaciones realizadas por el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), la unidad económica para esta forma de producción está en las 500 has.; por debajo de esta superficie resulta antieconómico poseer maquinaria propia y resulta conveniente contratar los servicios de terceros.

<sup>125</sup> Además de lo señalado precedentemente, la *sojización* trajo un aumento de la dependencia de los productores, porque el “paquete tecnológico” utilizado (semillas transgénicas y glifosato) son propiedad de la empresa Monsanto.

Se puede observar además que, con las únicas excepciones de Santa Cruz (+12,5 por ciento) y La Pampa (que no registra modificación alguna), con niveles de variación que van desde -66,2 por ciento en Corrientes hasta -0,3 por ciento de Catamarca, el número de establecimientos agropecuarios decreció en todas las restantes provincias argentinas durante el período 2002/2008 (Gráfico N° 1).

**Gráfico N° 1. Variación intercensal porcentual del número de establecimientos agropecuarios, por provincias. Argentina, 2002-2008.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 3 del Anexo.

A su vez, los grandes establecimientos pasaron de concentrar el 50 por ciento de la superficie en propiedad en 1988, al 53 por ciento en el 2002, lo que significó de manera concomitante la desaparición de miles de pequeños y medianos productores.

Casi ciento treinta años después, vemos que, en sus características generales, el modelo agrario planteado por la generación del 80` sigue intacto. Tenemos así que, *“de las casi 95 millones de toneladas de granos que se cosecharán en 2008, más del 70 por ciento pertenece a grandes y medianos productores agropecuarios de la pampa húmeda”* (Navarro, 2008).

Es importante destacar que esta situación, generalizada para todo el país<sup>126</sup>, ocurre en un período durante el cual se produjo una evolución excepcional de los rendimientos, la producción y las exportaciones, mediante la aplicación de tecnologías que favorecieron la producción en gran escala.

*“La respuesta a la pregunta sobre dónde se concentraron los cambios en la estructura, nos lleva a decir que las unidades de producción con menor tierra disponible tienden a desaparecer mayoritariamente. Aproximadamente, de los 82 mil establecimientos que desaparecieron en la década del 90, casi el 75 por ciento tenía menos de 100 has.”* (Ressel y Silva, 2008: 81).

En cuanto a los niveles de ganancia obtenidos por este sector de la producción, se puede constatar que, aún con el cuestionado sistema de retenciones, en el año 2008 el margen bruto por hectárea (los ingresos menos los costos) que hubieran alcanzado los principales cultivos pampeanos era significativamente superior (38 por ciento) que el que lograran durante la campaña anterior y un 87,3 por ciento superior del que obtuvieran durante el período 2005/2006<sup>127</sup>. En el caso puntual de la soja la comparación respecto al año anterior expone un incremento del 44,6 por ciento en el margen bruto de esta actividad<sup>128</sup>.

Los niveles de rentabilidad obtenidos mediante la producción sojera han dado lugar a las transformaciones en el proceso de producción reseñadas precedentemente, situación que ha generado al mismo tiempo la conformación de una poderosa burguesía agraria.

Simultáneamente, la soja sigue avanzando, ahora sobre tierras marginales en sus niveles de productividad, desplazando a otros cultivos (muchos de ellos estratégicos en términos de la seguridad alimentaria regional y nacional<sup>129</sup>), a la actividad ganadera, destruyendo bosques nativos y desplazando a pueblos originarios.

Además de este reparo ético, estratégico y ambiental que se le puede hacer al proceso de “sojización”, se debe agregar la fragilidad que representa en términos

---

<sup>126</sup> “Esta contradicción de una agricultura sin agricultores recorre la geografía agropecuaria de todo el país, a pesar de la diversidad de situaciones que se dan en cada región” (Ressel y Silva, 2008: 80).

<sup>127</sup> La última iniciativa del Gobierno de realizar retenciones móviles atendiendo el precio registrado por los cereales en el mercado internacional (Resolución N° 125/08) no prosperó al ser rechazado el proyecto de ley correspondiente en la cámara de Senadores de la Nación.

<sup>128</sup> Cecilia Nahón. “7 preguntas claves sobre las retenciones”. Le Monde Diplomatique. Pág. 10. Mayo de 2008. Buenos Aires. En: <http://www.eldiplo.org/7-preguntas-clave-sobre-retenciones>. Fecha de consulta: 14/01/ 2010.

<sup>129</sup> Se entiende por seguridad alimentaria de un país tener garantizada la producción del grueso de los alimentos necesarios para sostener a su población.

de estabilidad económica basar el desarrollo agropecuario de un país en un producto que se destina prácticamente en su totalidad a la exportación (95 por ciento), colocándolo en mercados que no se controlan. Se trata de una estrategia de alto riesgo con muchas posibilidades de desembocar en una crisis económica en el futuro.

Un buen ejemplo de esta última observación se encuentra en la exportación de soja a China (principal demandante), a la que hasta hace pocos años se enviaban, fundamentalmente, derivados como aceite y harina. En los últimos años este país –junto con la India, otro gran comprador– aranceló la importación de aceite favoreciendo el desarrollo de su propia industria y la soja se exportó de ahí en más en forma de grano, sin valor agregado (Gigli, 2008: 51-65).

De alguna manera esto viene a dar prueba una vez más de la llamada “maldición de los recursos naturales”.

*"Los países que generan rentas elevadas en la explotación de sus recursos naturales y se resignan a tener estructuras productivas subindustrializadas dependientes de su producción primaria nunca se liberan del subdesarrollo, la vulnerabilidad ante las contingencias del mercado mundial, la pobreza y la exclusión social. Una de las causas por las cuales esto sucede es la fijación del tipo de cambio al nivel necesario de la rentabilidad de la explotación del recurso natural, pero insuficiente para la de los otros sectores productores de bienes sujetos a la competencia internacional"* (Ferrer, 2009: 79).

Queda claro hasta aquí que la actividad agropecuaria ha resultado y resulta fundamental en el desarrollo de la economía nacional debido a las altísimas utilidades logradas mediante la exportación de granos en general y de soja en particular, dados los precios internacionales registrados hasta el año 2014<sup>130</sup>.

Esta situación colocó a la Argentina en situación de tener que encontrar una solución que le permita beneficiarse de esta coyuntura sin que, al mismo tiempo, se eleven de forma excesiva el costo de los productos de consumo básico que, como es sabido, su aumento desmedido ataca particularmente la economía de la población con menores ingresos<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Durante el 2014 se vino registrando en los principales mercados del mundo una importante caída en el precio de los granos, principalmente en la soja y el maíz, ante las cosechas récord de Estados Unidos.

<sup>131</sup> Según la FAO, en el año 2008 el precio mundial de los alimentos se había encarecido en un 45 por ciento y, durante el año anterior, se había registrado el alza mensual de precios más alta en casi 20 años.

Hasta ahora, los controles de precios y las retenciones a la exportación de granos propuestas por el gobierno han conseguido parcialmente este objetivo<sup>132</sup>. Más allá de la valoración que se pueda hacer de los logros conseguidos hasta aquí, es indudable que si no se resuelven adecuadamente estas cuestiones, el modelo de desarrollo seguirá favoreciendo la acumulación de capital en unas pocas manos, mientras se sigue condenando a la clase trabajadora y a los pequeños y medianos productores al empobrecimiento en pleno crecimiento de la economía.

Se podrían seguir agregando elementos que aporten más información sobre las condiciones en las que se desarrolla la producción agropecuaria actualmente, el efecto que tiene en su desenvolvimiento la estructura de tenencia de la tierra y la influencia de los sectores concentrados en las condiciones políticas, económicas y sociales de la Argentina.

También sería relevante profundizar el análisis sobre la repercusión de los precios internacionales de los granos en el nivel de vida, seguridad alimentaria y oportunidades de desarrollo de un país que presenta condiciones más que favorables en esta coyuntura.

Ahora bien, entendemos que lo desarrollado hasta aquí permite concluir que la actividad agropecuaria es estratégica, hace a la seguridad alimentaria de la población, a la sustentabilidad de la producción, a la sostenibilidad del desarrollo económico y a la estabilidad del medio ambiente.

En este sentido, hacemos propia las palabras José Graziano, director de la FAO para América Latina y el Caribe, cuando señalaba la necesidad de *"recuperar el papel regulador del Estado en el sector agropecuario como medio de hacer frente a las crisis que periódicamente impactan en los productores, en especial los de menos recursos"*.

Esto implica volver a otorgar protagonismo en la actividad a los pequeños y medianos agricultores, alentar la producción de cereales exportables y de consumo nacional, como el trigo, el maíz, el sorgo, el girasol, etc., como así también la cría de ganado y producción lechera, actividades que han sido desplazadas por la *"sojización"*. También implica detener la dramática deforestación en curso e implementar políticas de recuperación de los bosques nativos, así como devolver a

---

<sup>132</sup> Para evaluar adecuadamente esta política, se debe analizar detenidamente la política redistributiva del Estado, particularmente aquellas destinadas a generar nuevos puestos de trabajo y recuperar el salario real de la población trabajadora.



los pueblos originarios territorios que les fueran arrebatados ante la indiferencia de muchos.

### 2.3.2. La situación actual de las cooperativas agropecuarias en la Argentina

Como era de esperar, la crisis política, económica y social reseñada precedentemente se reflejó en la actividad cooperativa. Una vez más, las dificultades por las que debían pasar numerosos sectores de la población y la ausencia de políticas de Estado que se ocupen de ellas, trajeron como consecuencia la aparición de nuevas cooperativas, particularmente aquellas cuya finalidad era atender la falta de trabajo.

A su vez, *“la devaluación trajo aparejada ciertas ventajas para algunas cooperativas que tenían pasivos de relativa significación, a las que les permitió reacomodarse y poder acceder a un nuevo planteo”* (Ressel y Silva, 2008: 104).

Esto dio como resultado que, según los registros del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), en agosto de 2009 existieran en la Argentina cerca de 25 mil cooperativas (Cuadro N° 3).

**Cuadro N° 3. Distribución de las cooperativas según la actividad que realizan. Argentina, agosto de 2009.**

Actividad	N° de Cooperativas	%
<b>Agropecuaria</b>	2.435	9,7
<b>Consumo</b>	219	0,9
<b>Crédito</b>	392	1,6
<b>Provisión</b>	2.461	9,8
<b>Seguros</b>	34	0,1
<b>Servicios Públicos</b>	1.774	7,1
<b>Trabajo</b>	14.257	57,0
<b>Vivienda y Construcción</b>	3.332	13,3
<b>Federaciones</b>	116	0,5
<b>Total Cooperativas</b>	<b>25.020</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 1 del Anexo.

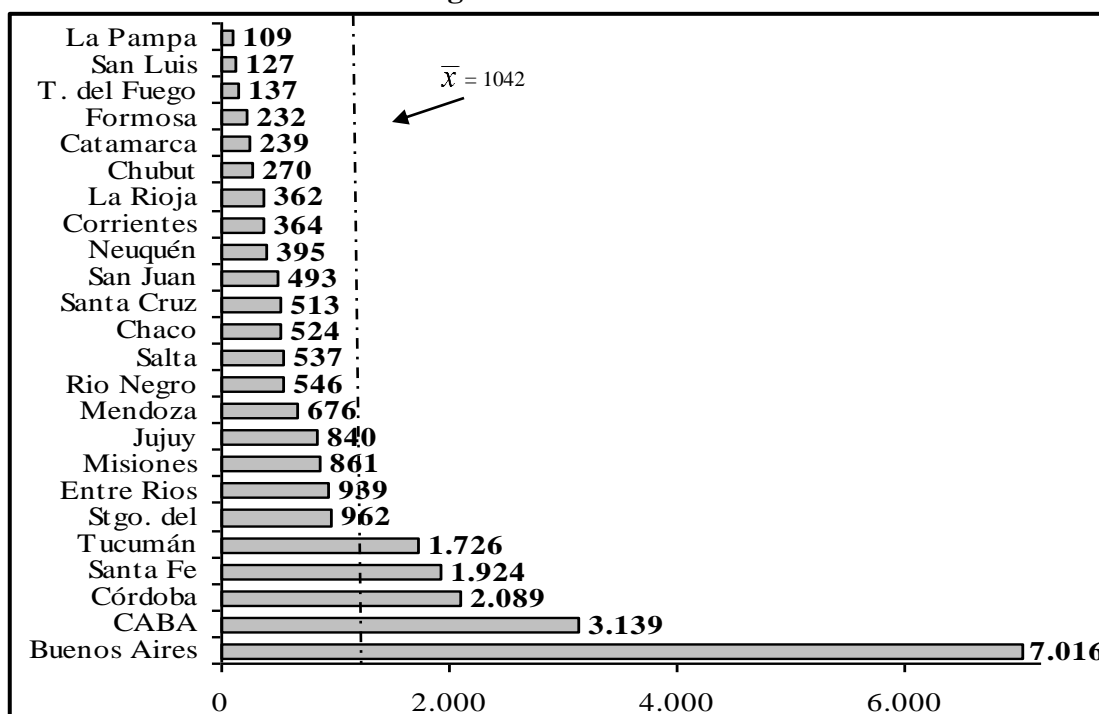
Al analizarlas conforme a las actividades que realizan, se puede ver que –entre las más destacables– aparecen las cooperativas de *Trabajo* (57 por ciento), que son la mayoría, siguiéndolas en orden de importancia las de *Vivienda y construcción* (13,3

por ciento), las de *Provisión* (9,8 por ciento), las *Agropecuarias* (9,7 por ciento) y las de *Servicios públicos* (7,1 por ciento).

Si se analiza la distribución del número de instituciones cooperativas por provincias, se aprecia rápidamente la diversidad existente en este aspecto a lo largo del territorio nacional, variabilidad que –de alguna manera– explica las diferencias de desarrollo regional que se pueden encontrar.

Así, en un rango de variación que va desde las 109 cooperativas registradas en La Pampa a las más de 7 mil existentes en la provincia de Buenos Aires, sólo Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Tucumán, superan el promedio nacional <sup>133</sup> (Gráfico N° 2).

**Gráfico N° 2. Distribución de las cooperativas por provincias. Argentina, Agosto de 2009.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 1 del Anexo.

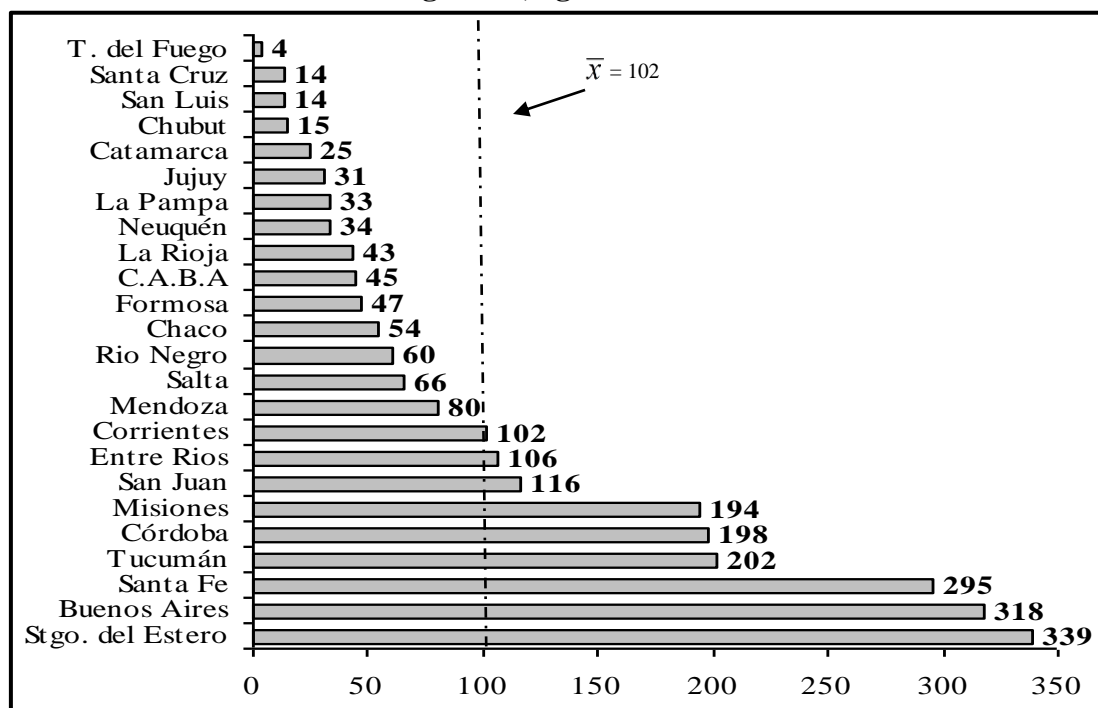
En concordancia con lo reseñado hasta aquí, son las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos las que concentran aproximadamente el 68 por ciento del empleo generado por el sector, alcanzando también cierta relevancia en este rubro la provincia de Misiones (Lattuada y Renold, 2005: 74).

Algo similar a lo anterior ocurre cuando se estudia la distribución por provincias de las 2.435 cooperativas agropecuarias registradas en el INAES en el año 2009. En

<sup>133</sup> El promedio es de 1042 cooperativas por provincia.

este caso los valores más extremos los registran Tierra del Fuego (4 cooperativas) y Santiago del Estero (339 cooperativas), con una gran diversidad de situaciones intermedias entre las cuales son solamente 8 las provincias (Santiago del Estero, Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán, Córdoba, Misiones, San Juan y Entre Ríos) que tienen un número superior a la media nacional <sup>134</sup> (Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3. Distribución de las cooperativas agropecuarias por provincias. Argentina, agosto de 2009.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 1 del Anexo.

La estructura cooperativista reseñada precedentemente, se corresponde con datos como los siguientes <sup>135</sup>:

- son aproximadamente 120 mil los productores empresarios asociados a una cooperativa <sup>136</sup>, los que representan aproximadamente un 30 por ciento del total de productores en la Argentina;
- en estas unidades productivas se generan –entre permanentes y transitorios– unos 300 mil puestos de trabajo;
- el 68 por ciento de las explotaciones cooperativistas están ubicadas en la región pampeana, siendo las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos las de mayor participación;

<sup>134</sup> El promedio es de 102 cooperativas agropecuarias por provincia.

<sup>135</sup> Extractado de CONINAGRO (<http://www.coninagro.org.ar/>) y Ressel y Silva, 2008: 85-86

<sup>136</sup> Este dato debe ser considerado cuidadosamente, dado que un mismo individuo puede estar asociado a más de una cooperativa y sobre esta situación –si bien es conocida en la práctica– no se cuenta con información confiable.

- el 91 por ciento de estos productores posee menos de 500 has. y, a su vez, el 54 por ciento menos de 100 has., confirmando aquello de que estas organizaciones se nutren de pequeños y medianos productores;
- son 40 mil los puestos de trabajo directos en las cooperativas de primer y segundo orden, y 20 mil los puestos de trabajo indirectos generados en servicios de transporte y distribución;
- el complejo agrario cooperativo emplea en forma directa en toda su cadena de valor (desde las pequeñas comunidades hasta las góndolas de los supermercados y los puertos) más de 500 mil puestos de trabajo;
- la actividad cooperativa factura más de 7.500 millones de pesos anualmente, lo que representa aproximadamente el 9 por ciento del total de la industria agroalimentaria y el 6 por ciento del PBI;
- las exportaciones del sector superan los 3 mil millones de pesos anuales y significan el 5,6 por ciento del total de exportaciones primarias y agroindustriales.

De todas maneras, la reciente expansión cooperativa que sugieren los registros estadísticos no debe conducir la idea equivocada de querer asociar mecánicamente este crecimiento numérico con un nuevo auge de este modelo de organizaciones solidarias.

En realidad, tal como se señalara en las conclusiones del “*III Congreso Federal de Economía Social*”, realizado en la Ciudad de Buenos Aires (2006), el cooperativismo no escapó al proceso de destrucción de las economías regionales, debiendo enfrentar la fase de reconversión empresarial que le imponía el modelo económico, en condiciones técnicas, económicas y legales desventajosas. Esta situación condicionó de tal manera el funcionamiento de estas instituciones que incluso fueron cuestionados los principios cooperativos a los cuales se los percibía en franca contradicción con el modelo económico liberal.

*“En esta disputa triunfaron obviamente los grupos económicos consolidados monopolísticos y privatistas, conformándose un nuevo escenario en una pulseada desigual donde se produjeron quebrantos y desapariciones de cooperativas, endeudamientos de otras y jaqueado en su conjunto el movimiento cooperativo en general y las agropecuarias en particular”*  
(Ressel y Silva, 2008: 104).

Por otra parte, la política monetaria y los altos precios obtenidos por la soja en los mercados durante los últimos años, favorecieron un proceso de concentración de la

tierra y capitalización de las explotaciones que, como fuera señalado oportunamente, determinaron una reducción del sector comprendido por los pequeños y medianos productores<sup>137</sup>.

Este proceso explica en buena medida la tendencia negativa que presenta la actividad cooperativa durante este período, dado que estos agricultores constituyen la base social principal en la conformación de estas organizaciones.

En este sentido, es importante destacar que son escasas las posibilidades de crecimiento de los pequeños y medianos productores bajo las condiciones impuestas por los mercados globalizados, en las cuales se tiende a una producción agrícola industrializada, subordinada y concentrada.

Las alternativas de éxito están relacionadas con la conformación de formas asociativas que les permitan lograr competitividad en las condiciones actuales; entre ellas las cooperativas constituyen *“una de las pocas opciones para que pequeños y medianos productores agropecuarios pudieran tener viabilidad en el nuevo ‘régimen social de acumulación’ que tendía a consolidarse”* (Lattuada y Renold, 2005: 66-67).

A su vez, para poder enfrentar con éxito los desafíos que les imponen en el siglo XXI las condiciones de competitividad impuestas por los mercados globalizados, existe consenso en que las cooperativas deberán resolver una serie de problemas institucionales vinculados al sostenimiento de los principios que les dieron origen.

Entre los inconvenientes más difundidos que deben hacer frente estas instituciones en la Argentina, merecen destacarse la descapitalización y endeudamiento, el bajo nivel de integración, la falta de sentido de pertenencia de los asociados, la falta de escala, diversificación y calidad de la producción y la necesidad de capacitación de los recursos humanos para conformar una organización capaz de emprender actividades de creciente complejidad (Lattuada y Renold, 2005: 77).

El proceso de crisis del cooperativismo en general y el agropecuario en particular, no se reducen a nuestro país, sino que se ha manifestado a nivel mundial comprometiendo sus estructuras organizativas y principios fundacionales.

En nuestro país, la mayoría de las cooperativas agrarias dispone de un capital

---

<sup>137</sup> Se puede ver (Cuadro N° 1) que en 1998 eran sólo 486 las cooperativas agropecuarias activas, las que reunían aproximadamente 225 mil socios; estas instituciones contaban con más de 22 mil empleados, de los cuales cerca del 50 por ciento eran permanentes.

reducido, escasos fondos de reserva y capacidad de capitalización, realizándose en ellas poca o nula inversión en tecnología de punta, investigación de mercado, diseño de nuevos productos y capacitación del personal. Estas carencias en la evolución del sector imponen la renovación y transformación de estas instituciones para adaptarse a las exigencias de una economía globalizada, sin perder en este proceso los valores que las han sustentado.

*“Los cambios de la economía ponen de manifiesto este requerimiento de sumar capital de riesgo, con la finalidad de incrementar el valor agregado y modificar los servicios que estas organizaciones, tradicionalmente, prestaban a sus socios - acopio, acondicionamiento, simples procesamientos, otros -. A las necesidades económicas le siguen las jurídicas, orientadas a encontrar los mecanismos normativos adecuados para poder efectivizar el aumento del capital demandado”* (Formento, 2007: 4).

Son expresiones concretas de la disfuncionalidad y necesidad de adaptación a estos cambios por parte del sector, la aparición de las llamadas “*cooperativas de la nueva generación*” mencionadas precedentemente, como la revisión de los principios doctrinarios que realizara la Alianza Cooperativa Internacional <sup>138</sup>.

La necesidad de incorporar capitales que permitan desarrollar actividades económicas con los criterios de una empresa competitiva, tropiezan actualmente con los marcos legales vigentes.

Es así que, desde 1973 en la Argentina se encuentra en vigencia la Ley de Cooperativas N° 20.337, que es la que da el marco legal al funcionamiento de estas instituciones y todo aquello que no está contemplado en esa ley, se somete a la Ley de Sociedades N° 19.550. Esta ley de cooperativas determina los requisitos formales para su constitución y funcionamiento, encuadra a estas instituciones en los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional en 1966 y prohíbe su transformación en otro tipo de entidades.

*“De acuerdo con la mencionada ley las cooperativas se clasifican según el objeto para el que fueron creadas, así las agropecuarias son definidas como aquellas que, organizadas por productores agropecuarios, tienen la finalidad de abaratar costos, tener mejor inserción en el mercado, compartir asistencia técnica y profesional, comercializar en conjunto, iniciar procesos de transformación de la producción primaria incorporándole valor agregado, etc.”* (Formento, 2007: 4).

---

<sup>138</sup> En el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) realizado en 1995 en la ciudad de Manchester (Inglaterra).

Ahora bien, para el buen funcionamiento organizativo y productivo de la empresa cooperativa se hace necesario regular tanto los derechos como las obligaciones de sus asociados, siendo imprescindible entre estas últimas el poder establecer la cantidad de productos a entregar como los estándares de calidad de los mismos. También resulta importante para la consolidación de la institución el poder conformarla mediante la integración de grupos homogéneos, cuestión que el libre ingreso y salida de los asociados establecido por la ley actual impide (Formento, 2007: 4).

La antigüedad de la ley vigente exime de mayores comentarios sobre la necesidad de actualizarla de tal manera que la misma contemple las condiciones económicas (nacionales y mundiales) en las que deben desempeñarse estas instituciones actualmente, diametralmente diferentes a las de hace más de 30 años cuando la misma fuera sancionada.

Es indudable que el modelo cooperativista, conformado con los principios y valores que conocemos, ha constituido una respuesta valiosa a los problemas estructurales e ideológicos que se plantearon en nuestra sociedad a lo largo de un extenso período de su historia.

A su vez, las transformaciones de las condiciones que le dieron sentido a su existencia representan hoy desafíos que exigen revisar y adaptar sus estructuras organizativas, sus principios doctrinales fundacionales y el marco legal que regula su conformación y funcionamiento para que estas instituciones puedan transformarse definitivamente en verdaderas alternativas de desarrollo y progreso (Lattuada y Renold, 2005: 78).

### **2.3. El movimiento cooperativo agrario en la provincia de Misiones**

En el proceso de conformación política, económica y social de Misiones, es posible identificar la contribución realizada por una singular experiencia cooperativista que desempeñó a lo largo de su historia un rol primordial en la configuración de tramas territoriales que involucraron a diferentes actores sociales, pero fundamentalmente –en lo que se refiere a su sostenimiento y consolidación– al sector constituido por los medianos y pequeños productores agropecuarios.

Esta trama territorial, en la que juegan un rol fundante el movimiento cooperativo,

*“se encuentra atravesada en principio por dos procesos simultáneos que estructuraron el desarrollo del espacio físico de lo que actualmente constituye la provincia de Misiones: la expansión del frente agrícola y el proceso de colonización”* (Reyes, 2014: 1).

En el proceso de expansión de la frontera agrícola de Misiones, se reconocen particularidades que, en general, son propias de las economías extrapampeanas<sup>139</sup>, particularmente en el Noreste Argentino (NEA)<sup>140</sup> de la cual forma parte. Estas características se manifiestan en una subordinación a la dinámica que le imponía la región metropolitana, constituida en el motor del desarrollo nacional mediante sus exportaciones agrarias, y la función de productoras de monocultivos industriales, en primera instancia, para posteriormente pasar a ser proveedora de mano de obra en la etapa de industrialización nacional (Reyes, 2014: 2).

*“En nuestro país, la expulsión de mano de obra rural -proceso de migraciones internas- fue funcional al desarrollo industrial en la etapa de sustitución de importaciones, especialmente desde la postguerra hasta fines de los 60`. En ese período, distintas políticas, especialmente la de crédito y arancelaria, permitió una intensificación en la mecanización agrícola, básicamente tractorización y cosechadoras mecánicas, a la vez que la población expulsada encontraba inserción ocupacional en el desarrollo industrial urbano”* (Slutzky, 2010: 11-12).

La finalidad en este capítulo es describir el proceso histórico mediante el cual el movimiento cooperativo misionero se fue configurando y adoptando características que lo distinguen en el panorama nacional, reconociendo en él las diferentes etapas que se pueden distinguir en la constitución de la estructura agrarias y la expansión de determinados productos que aparecen asociados a las mismas.

Finalmente, y a partir de información secundaria, se pretende reseñar de manera sucinta la situación actual del cooperativismo provincial, atendiendo los diferentes rubros de actividad a los que están dedicadas estas entidades.

---

<sup>139</sup> La categoría “extrapampeana” está conformada por escenarios económicos y productivos de gran heterogeneidad e involucra actividades tan disímiles como la fruticultura que se desarrolla en Río Negro y Neuquén, la vitivinicultura de Mendoza y San Juan, la producción azucarera y citrícola de Tucumán, la producción algodonera del Chaco y yerbatera de Misiones, etc. *“La historia económica y social de cada región, las características de los diferentes productos y su destino a mercados diversos, las articulaciones locales a sectores no agrarios, todo ello marca realidades muy diversas que ninguna generalización sobre las grandes tendencias debe disimular”* (Barshy, O. y Fernández. L. 2008: 348).

<sup>140</sup> Integrada por las provincias de Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones y tres departamentos del norte de Santa Fe (Gral. Obligado, Vera y Nueve de julio).



### 2.3.1. La conformación de la estructura agraria de Misiones y el desempeño del cooperativismo agrario

Durante la mitad del siglo XIX, con la delimitación definitiva e institucionalización del Territorio Nacional de Misiones, se inicia un proceso político-administrativo que concluye con su provincialización en 1953 <sup>141</sup>.

Este hecho institucional, es el desenlace de un largo proceso que surge como resultado de un poblamiento que tuvo características muy interesantes dentro de la República Argentina, dadas las particularidades que le proporcionaron la celeridad y complejidad con que se produjo y el tipo de mecanismo utilizado para distribuir la tierra y ocupar el territorio.

La actual Provincia de Misiones, inicialmente estuvo poblada por grupos aborígenes guaraníes, pertenecientes a la familia lingüística Tupí-Guaraní, “*cultivadores de la selva*”, los que ocuparon un área muy extensa que abarcaba el Sur de Brasil, el Paraguay, el Este de Bolivia y el Noreste de Argentina. Este sistema cultural se mantuvo hasta el siglo XVI, cuando sucumbió ante la irrupción colonial europea.

La fisonomía particular que adquirió el modelo colonial en la región fue lo que se conoció como las *Misiones Jesuíticas* (las *reducciones jesuíticas*), que instalara la Compañía de Jesús sobre la base de la reducción de gran parte de las poblaciones nativas existentes, en su gran mayoría guaraníes.

Este modelo colonial, que se desarrolló durante la mayor parte de los siglos XVII y XVIII hasta la expulsión de los Jesuitas por real cédula del rey de España en 1767, conformó un sistema que, en buena medida, prefiguró el futuro desarrollo provincial, fundamentalmente cuando el cultivo comercial básico de las Misiones fue la yerba mate, producto esencial en la economía misionera actual.

Entre los sucesos ocurridos durante el proceso de ocupación del territorio, merecen destacarse: la primera subdivisión y venta de tierras realizada por la provincia de Corrientes, la diversidad étnica y pluralidad de nacionalidades que caracterizaron a los primeros grupos de colonos que se asentaron en la provincia (la **colonización**), el tamaño de las parcelas que les fueron entregadas a estos colonos, los cultivos

---

<sup>141</sup> El 10 de diciembre de 1953, por Ley 14.294, la Nación dispuso la provincialización del Territorio Nacional de Misiones, a partir de entonces comienza el proceso de institucionalización de la nueva Provincia, el primer intento aborta en Septiembre de 1955, concretándose el 21 de abril de 1958, fecha en que se sanciona la Constitución Provincial, vigente hasta su reforma en 1999 (CERFE – Banco Mundial – SIEMPRO. 1998: 4).

seleccionados por los mismos como estrategia para la ocupación de sus parcelas y posterior capitalización.

En términos de los objetivos planteados para este estudio en particular, se reseñará además de lo detallado precedentemente, el *rol que le correspondió desempeñar a la actividad cooperativa* en el curso de estos hechos que fueron transformando el territorio provincial.

### 2.3.2. El proceso de ocupación: desde la colonización a la provincialización

Con la promulgación de la *Ley de Federalización del Territorio de Misiones*<sup>142</sup>, en 1881 se inicia el proceso de colonización, que tuvo como principal restricción la apresurada venta de tierra realizada por la provincia de Corrientes, que en ese entonces administraba el territorio<sup>143</sup> y veía inminente su federalización.

Ante esta posibilidad, el gobierno de Corrientes había establecido un plan de ocupación (Ley de Pueblos Agrícolas, en 1875) mediante el cual buscaba legalizar la intención de conservar el territorio bajo su dominio, adjudicando a 38 nuevos propietarios aproximadamente el 70 por ciento de la superficie total<sup>144</sup> y provocando una concentración extrema en la distribución de la tierra. Las extensas propiedades resultantes de esta primera adjudicación, son el antecedente directo de varias de las grandes empresas agropecuarias aún existentes.

*“Así, de los dos millones de hectáreas vendidas hubo quien adquirió 600.000. Un error de mensura (había más tierras que las que ponían a la venta) y algunos incumplimientos en las condiciones de compra permitieron contar con algunas tierras para el proceso colonizador. En un remate público del Gobierno Nacional, un año más tarde se vendió otra cantidad, pero esta vez con dos importantes condiciones: no más de 40.000 has. por comprador, y exigencias de poblamiento.”* (Daumas, E. en Gortari, J., 2007: 130).

El remanente de tierras que quedaron por diferencias entre las dimensiones de esos

---

<sup>142</sup> “Entre 1881 y 1953 la actual Provincia de Misiones fue Territorio Nacional, permaneciendo bajo control y administración federal en virtud de los establecido por las Leyes N° 1.449 del 22/12/1881 y La N° 1.532 del 16/10/1884 Orgánica de Territorios Nacionales”. Zouvi, S. “**La Federalización de Misiones**”. En: <http://historiapolitica.com/datos/biblioteca/tn13.pdf>

<sup>143</sup> En 1814 el territorio pasó a depender de la administración de Corrientes, “provincia conformada por grandes hacendados o estancieros dedicados principalmente a la ganadería; en esta etapa predominó el sistema de concesiones de yerbales naturales y obrajes para la explotación de madera siguiendo un modelo extractivo”. (Rosenfeld, 1998: 38).

<sup>144</sup> “Un solo comprador recibió 607 mil has. (...) parecería que la idea que privó (...) fue la de la venta total” (Cambas, en CFI, 1975: 14).

primero 38 lotes y la superficie total del territorio<sup>145</sup> y aquellas otras recuperadas por incumplimiento de la reglamentación estipulada por la propia ley de ventas establecida por Corrientes<sup>146</sup>, permitieron posteriormente llevar adelante el proyecto de poblamiento que se promoviera con la federalización. En 1895, fueron aproximadamente 220 mil has. las que se recuperaron de esta manera y destinaron a la colonización fiscal del Territorio Nacional de Misiones.

*“Este hecho debe necesariamente ser interpretado dentro del marco político general del período en que se gesta dicha ocupación territorial y especialmente debe dar alguna explicación de la ‘política ocupacional’ motorizada por los sectores sociales dominantes del liberalismo agro-exportador de aquel entonces”* (CFI, 1975: 3).

- En el intenso **proceso de colonización inicial** (1881-1935), resulta ilustrativo poder distinguir la ocupación sucedida mediante emprendimientos oficiales en tierras públicas (principalmente hasta 1920), de aquella que, posteriormente, adquiere relevancia y fuera implementada por compañías privadas.

En la primera etapa de colonización oficial, ingresaron en la zona centro y sur de la provincia, conocida como las sierras centrales, colonos europeos (alemanes, suecos, suizos, polacos, ucranianos, etc.), a los cuales se les adjudicaban tierras mensuradas en forma de cuadrícula (el clásico damero español), en lotes que oscilaban entre las 25 y 100 has.

*“Las tierras se adjudicaban conforme a la Ley de Inmigración y Colonización de 1876 (ley Avellaneda) y la posterior “Ley de Venta de Tierras Fiscales (1882). Para tal fin fueron divididas en secciones de 10 mil has. y subdivididas a su vez en 100 lotes de 100 has. cada una y éstos en 4 parcelas de 25 has, por colono y un máximo de 100 has.”* (CFI, 1975:15).

Esta característica de los primeros contingentes inmigratorios, a los que se sumaron posteriormente familias de brasileños, paraguayos y –en menor medida– algunas provenientes de otras provincias argentinas, le dieron a Misiones la conformación social multiétnica que la singulariza en el contexto nacional<sup>147</sup>. Durante este período se produce lo que “*hemos dado en llamar la ‘formación de la matriz social*

---

<sup>145</sup> Debido a que no se conocía con exactitud las dimensiones del territorio entre los ríos Paraná y Uruguay, cuando se realizó la mensura para la toma de posesión de estas primeras grandes propiedades, quedó sin dueños un importante remanente de tierras en la zona centro de la provincia.

<sup>146</sup> “En dicha reglamentación se exigía a los adquirentes efectuar las mensuras correspondientes en un plazo no mayor a los 10 años” (CFI, 1975: 14).

<sup>147</sup> “Entre 1889 y 1903 las hectáreas en cultivo pasaron de 4.250 a 22.027, principalmente gracias a la inmigración polaca y ucraniana (4.031 habitantes en 1903)”. Carbonell de Masy, 1983: 10.

*agraria misionera'. En el mismo se registra (...) la imposición sobre el territorio de Misiones de un modelo de organización social dominado por una extensa capa de productores familiares” (CFI, 1975: 9).*

En aquellos primeros años de la colonización se realizaron algunos intentos de formar cooperativas, los cuales –si bien resultaron aleccionadores– no prosperaron y no es hasta 1926 cuando se produce la constitución legal de la primer cooperativa en la provincia de Misiones.

*“Las primeras iniciativas cooperativas se situaron a la zona sur de la provincia: en 1906 una cooperativa fue promovida por un sacerdote católico en Azara, en 1916 surgieron la Cooperativa Polonesa en Azara, la Cooperativa Tres Capones y la Cooperativa Polaca en Apóstoles; estas eran cooperativas de crédito y de consumo pero no prosperaron por las controversias generadas por el Tratado de Versalles en 1918 y ninguna se pudo adecuar a la Ley 11.338 de 1926, que reglamentó en aquel período la formación de las cooperativas” (Reyes, 2014: 4).*

Luego de una interrupción provocada por la Primera Guerra Mundial, a partir de 1916 la colonización oficial continuó extendiéndose hacia el Norte de la provincia, siguiendo la dirección de la actual Ruta Nacional N° 14<sup>148</sup>.

Alentadas por el éxito de las colonias oficiales, a partir de 1919 comienzan a desarrollarse en la zona del Alto Paraná colonizaciones de iniciativa privada. En estos emprendimientos se vendieron parcelas de entre 10 y 50 has., haciéndolas accesibles sólo a colonos con cierta capacidad económica.

En este caso, el criterio de subdivisión de la tierra fue diferente, dado que se entregaban parcelas con mayor aptitud agrícola, en franjas transversales a los cursos de agua y caminos de acceso (sistema *Waldhufen*<sup>149</sup>), resultando este sistema más equitativo en la asignación de los recursos, con una mayor facilidad en la comunicación (el acceso a una vía fluvial era determinante) y, consecuentemente, más exitoso. Así se iniciaba *la colonización alemana del Alto Paraná*, concretándose el poblamiento de una región pujante de la provincia (Montecarlo, Eldorado y Puerto Rico), donde años más tarde se instalaron grandes industrias papeleras.

---

<sup>148</sup> La RN N° 14 va desde San José, casi en el límite con Corrientes, hasta Bernardo de Irigoyen, frontera seca con el Brasil, uniendo importantes localidades del interior y cumpliendo una función de “espina dorsal” en el territorio provincial.

<sup>149</sup> “La palabra *waldhufen* describe tanto al asentamiento con una aldea central (*waldhufendorf*) como sin ella (*waldhufenweller*)”. Carbonell de Masy, 1983: 15.

Existe una estrecha relación entre los recursos naturales y los procesos de ocupación territorial que en todos esos años se fueron implementando. La ausencia de cobertura selvática ha sido un factor que facilitó la colonización de la zona Sur (Apóstoles, San José, Candelaria), y la ocupación de la zona Norte estuvo alentada por la posibilidad de extraer especies forestales valiosas.

En el éxito de estas últimas, también se conjugaron: el poder disponer del Río Paraná como vía de conexión con los principales centros urbanos provinciales y nacionales, y la existencia de suelos profundos, de buena aptitud agrícola y menos susceptible a la erosión.

En los proyectos de colonización, tanto oficiales como privados, que se sucedieron, se otorgaron –como ya fuera señalado precedentemente– parcelas no mayores a las 100 has. En los procesos de ocupación espontánea ocurridos posteriormente, la mayoría de las veces se incorporaron a la producción agrícola predios con superficies inferiores a las que caracterizaron aquellas colonizaciones iniciales.

De esta manera, el territorio comenzaba a ser ocupado mayoritariamente por productores que, con escasa tecnología, trabajaban sus tierras apoyándose casi exclusivamente en la mano de obra que podían aportar él y su familia, dando lugar a la aparición de una figura tan numerosa como característica en la estructura agraria misionera, la de *los colonos*<sup>150</sup>. Se conformaba de esta manera un sector agrario en la que la pequeña y mediana producción agrícola comercial cumplían un rol determinante, con todos los atributos que le son propios.

Entre los diferentes segmentos sociales agrarios que, con disímiles grados de capitalización y versatilidad, se establecieron durante la conformación de la estructura agraria provincial, seguramente son los pequeños productores familiares *“los principales sujetos sociales que integraron las cooperativas agrarias en Misiones”* (Reyes, 2014: 4).

Es importante señalar que el modelo de colonización descrito precedentemente, genera una actividad económica de características particulares. La precariedad de recursos de aquellos primeros inmigrantes, las condiciones de aislamiento en la que se instalaron y la ausencia de políticas dirigidas a organizar actividades que

---

<sup>150</sup> *“En general, el colono es un productor agrario minifundista. Trabaja intensivamente con mano de obra propia (incluso familiar) en explotaciones agrarias que suelen ser monocultivadas y donde la extensión de la propiedad no es demasiado grande (la extensión media puede ubicarse entre 25 y 100 hectáreas). A estas unidades de explotación agrícola se denomina chacra”* (Bartolomé, 2012:10).

permitieran obtener productos con destino comercial, definieron una producción altamente diversificada y destinada principalmente al autoconsumo<sup>151</sup>, en la que los escasos excedentes que se obtenían se destinaban a los mercados locales.

A su vez, la actividad ganadera que se realizaba en el ámbito de estas explotaciones tenía un doble propósito: utilizarla en la actividad productiva como animales de tiro y el consumo familiar.

La forma de comercialización tradicional era precaria; consistía en cambiar por mercadería en los almacenes o “boliches” de campaña los productos que obtenían a lo largo del año, actuando los bolicheros como acopiadores. Estos comerciantes locales, financiaban las necesidades de subsistencia de los productores<sup>152</sup>, entregando a crédito mercaderías (más caras) que luego las cobraban en productos (tabaco, rapadura, esencia, etc.), por los que pagaban precios notablemente inferiores a los del mercado.

De esta manera, los productores recibían algo de efectivo, pero sufrían una doble carga sobre sus ingresos, que los colocaba en un círculo vicioso de dependencia originado en su reducido nivel económico (CFI, 1975: 78).

Durante este período, identificado como fundacional de la estructura agraria provincial, se pueden diferenciar dos etapas: *la primera que va hasta 1920*, en la que se afianza la colonización y, *un segunda, hasta 1935*, en la cual se intensifica la producción de yerba mate, producto que pasa a constituirse en la principal actividad económica de Misiones (CFI, 1975: 28).

*“En el año 1926, por la Ley de Colonización N° 4167 se implementó una política de fomento del cultivo de la yerba mate, a través de la imposición de la siembra de la misma para la adjudicación de las tierras. Para ello se diferenciaron dos categorías de lotes: a) normales: con una superficie de hasta 25 has., de las cuales un mínimo del 25 por ciento de extensión debía estar afectado al cultivo de la yerba y sus adjudicatarios tenían la obligación de fijar su residencia en la explotación; b) especiales: que tenían una extensión variable entre las 25 y las 100 has. y el porcentaje mínimo de superficie a cultivar era del 50 por ciento de yerba mate”* (Schiavoni en Waskiewicz, 2002: 49).

---

<sup>151</sup> Existe un “(...) predominio de los cereales (en su mayor proporción maíz) y la horticultura. Inclusive los ‘cultivos industriales’, que podrían considerarse no ligados al consumo familiar, hasta la década del 20 estaban dominados por la mandioca” (CFI, 1975: 28).

<sup>152</sup> También se incluían medios para realizar los cultivos, como semillas, implementos de labranza, etc.

Esta medida determinó que, en los próximos años, se diera un aumento acelerado de la producción yerbatera, convirtiéndose nueve años más tarde (1935) en la principal razón de la crisis de sobreproducción y, consecuentemente, de las restricciones impuestas a las plantaciones de yerba mate a partir de ese momento.

*“Esta primera crisis cíclica dio paso a la instauración de medidas proteccionistas y la creación de entidades de regulación de la producción como la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) y el Mercado Consignatario de la Yerba Mate dependiente de la primera, instituciones integradas por representantes de cada eslabón de la cadena productiva”* (Reyes, 2014: 3).

La implantación de cultivos perennes (yerba mate principalmente, té y tung), ha sido la estrategia más difundida en el proceso de capitalización de los productores agrícolas de la provincia<sup>153</sup>, actuando el tabaco como “cultivo de espera”<sup>154</sup> dado que, con una baja inversión de capital, reducido equipo de labranza y recurriendo principalmente a la mano de obra familiar, estos colonos podía obtener alguna renta hasta la entrada en producción de los cultivos perennes (particularmente la yerba mate)<sup>155</sup>.

De esta forma, el cultivo de tabaco fue una actividad desarrollada principalmente por los pequeños productores (campesinos y colonos) que, en el complejo proceso de ampliación del frente agrícola, recurrían desde el comienzo de la ocupación a la variedad conocida como *tabaco criollo*<sup>156</sup> principalmente, destinando a esta tarea superficies que, en promedio, no superaban las 2 has.

Así, este cultivo que –al igual que la yerba mate– ya se practicaba en la región desde la época de las Misiones Jesuíticas<sup>157</sup>, se constituyó en una de las actividades iniciadoras del desarrollo agrícola de Misiones, desempeñando un rol característico en la conformación de la estructura agraria de esta provincia.

---

<sup>153</sup> “Misiones se articula firmemente con la sociedad nacional a través del desarrollo de la actividad yerbatera” (CFI, 1975: 9)

<sup>154</sup> “Mucho de estos grupos adoptaron el cultivo de tabaco como producto de ‘espera’, es decir como una forma de aprovechar el tiempo que demora en entrar en producción el cultivo de yerba mate, principal producto colonizador.” (Diez, 2009: 11))

<sup>155</sup> En el caso del tabaco, el producto se comercializaba entregándolo como “tabaco cuerda”, o como hojas enfardadas, a “bolicheros” de la zona, y luego estos se encargaban de negociarlo con las empresas acopiadoras integradas al capital de la industria tabacalera.

<sup>156</sup> El tabaco *criollo misionero* de tipo oscuro, proviene de las variedades indígenas y fue predominante hasta la década del 80 (Diez, 2009: 22).

<sup>157</sup> “Las fuentes históricas dan cuenta de la presencia del cultivo de tabaco como parte de los cultivos de la época de las misiones jesuíticas, considerándolo de un valor económico fundamental en aquel sistema” (Diez, 2009: 22).

El desarrollo de la actividad agrícola de aquellos años se expresaba en un sostenido aumento del número de productores y de la superficie cultivada y, asociada a esta transformación, surgía y se consolidaba la actividad cooperativista en Misiones.

En distintas fuentes, se reconoce el inicio de este proceso cuando a finales del año 1926 colonos italianos<sup>158</sup> y alemanes conformaron la primera cooperativa (todavía existente) en Misiones: la *Cooperativa Agrícola Tabacalera y Yerbatera de Rincón de Bompland*; esta cooperativa, dos años después, funda el Banco Agrícola de Bompland Cooperativa de Crédito Ltda.

Pocos días antes, en Colonia Liebig (Corrientes), en el límite con Misiones, inmigrantes alemanes crearon la primer cooperativa de esa provincia, la que funcionó estrechamente vinculada con el movimiento cooperativo misionero (Carbonnel de Masy, 1985: 10).

*“En su bagaje cultural los alemanes traían consigo una larga experiencia en formas de organización comunitaria que se remonta a la descomposición del mundo feudal. Nos referimos a organizaciones libres, no provenientes de los sistemas corporativos anteriores aunque encuentren en ellos sus más lejanos antecedentes”* (Abinzano, 1985: 855).

Posteriormente se fueron conformando otras cooperativas (en total no fueron más que ocho hasta 1940), cuya creación estuvo relacionada con el trazado de la Ruta Nacional N° 12 y el desarrollo agrícola de la Zona Central de la provincia. Así, también se puede identificar en este período la creación de<sup>159</sup>: la *Cooperativa Agrícola de Oberá* (1929), la *Cooperativa Agrícola de Picada Libertad* (1930), la *Cooperativa Agrícola Mixta de Monte Carlo* (1930), la *Cooperativa Agrícola de Eldorado* (1931), la *Cooperativa Agrícola de Puerto Rico* (1932), la *Cooperativa de Productores de Yerba Mate de Santo Pipó* (1934) y la *Cooperativa Agrícola de Oro Verde* (1937). Las cinco últimas,

*“situadas sobre el Paraná, aprovechaban el tráfico fluvial cuyo costo era comparativamente ventajoso contribuyendo al progreso rápido de estas colonias y sus cooperativas. En todas ellas se nota un elemento omnipresente: el grupo alemán”* (Abinzano, 1985: 851).

Vinculadas inicialmente al bagaje cultural de determinados grupos étnicos (particularmente alemanes, daneses, suecos y suizos), estas instituciones fueron

---

<sup>158</sup> Participaba también un maestro de origen italiano, que era el único que tenía dominio del castellano (Carbonnel de Masy, 1985: 10).

<sup>159</sup> En: Abinzano, R. 1985: 850 y 851.



difundiéndose entre las diferentes comunidades de inmigrantes que poblaron Misiones. En su accionar, las cooperativas fueron abarcando diferentes rubros (consumo, comercialización, producción, seguro, etc.), constituyéndose en una respuesta apropiada a las condiciones políticas, económicas y sociales de la provincia en aquel entonces y estableciendo un ámbito desde el cual podían ejercer ciertas formas de poder local.

*“Para los criollos y los europeos, en cuyas tradiciones el cooperativismo no ocupaba un lugar importante y a veces ningún lugar, los logros obtenidos por los primeros cooperativistas provocaron asombro y no se escatimaron elogios a través de la prensa u otros conductos”* (Abinzano, 1985: 859).

En sus comienzos, desarrollando políticas “defensivas”, las cooperativas buscaron reemplazar las actividades de acopio y reventa al exterior de las comunidades que realizaban los almacenes (boliches), además de solucionar cuestiones referidas al aprovisionamiento en materia de insumos y herramientas para el desarrollo de sus actividades productivas, como así también de artículos básicos de consumo.

En etapas posteriores se ocuparían de la transformación de los productos comercializados y más recientemente pasarían a desarrollar actividades exportadoras.

*“Un gran número de cooperativas agrícolas que se fundaron en Misiones y fundamentalmente las cooperativas agroindustriales, nuestro caso de estudio, se constituyeron en las primeras instituciones organizativas de los pueblos ante la escasa infraestructura con la que contaba el estado nacional en el entonces Territorio Nacional de Misiones. Por esta razón la función real de estas cooperativas excede ampliamente el ámbito económico (en un sentido estrecho del término económico como la dimensión productiva) e incorporan actividades sociales, culturales y políticas”* (Reyes, 2014: 5-6).

Siguiendo a Carbonell de Masy se puede ver que, según se tratara de cooperativas conformadas por productores pertenecientes a colonizaciones oficiales o privadas, era posible distinguir en sus inicios diferencias destacables en la forma, tipo de actividades y relación que estas instituciones establecían con el mercado.

Los diferentes modelos cooperativistas que se observaban para uno y otro caso, se relacionaban —entre otros factores— con las mayores facilidades de comunicación que tenían los colonos asentados en el sistema “waldhufen”, lo que les permitía transportar la “hoja verde” a la cooperativa sin muchas dificultades ni costos

adicionales (esto era válido tanto para la yerba como para el té) y dejar a cargo de la misma la tarea de secado.

En las colonizaciones oficiales, más aisladas, lo más frecuente era que los mismos colonos realizaran esta tarea (solos o en grupos pequeños) y las cooperativas se encargaran de acopiar, moler y comercializar la hoja seca.

*“Nada sorprende que las principales cooperativas de la zona de damero hayan tardado unos treinta años en levantar un secadero, adelantándose, empero, en la elaboración ulterior de la yerba seca: la Cooperativa Agrícola de Oberá contó con un molino yerbatero en 1942, y con un secadero en 1974”* (Carbonell de Masy, 1983: 17).

Se puede ver que el sistema de asentamiento inicial influyó en la conformación de los diferentes modelos agroindustriales que se fueron estableciendo. Se multiplicaron los secaderos (particularmente de yerba mate) en las colonizaciones oficiales, estableciendo un tipo de vínculos particular con su cooperativa, la que se encargaba de la molienda y comercialización del producto elaborado por sus socios.

En el caso de las colonizaciones privadas, la característica predominante fue que las cooperativas industrializaran productos diversos en concordancia con la producción de sus asociados. También era notorio que a medida que crecía el número de socios, estas iban creando sucursales para la venta de mercaderías y acopio de los productos.

Con la proliferación de secciones de consumo que satisfacían necesidades básicas de estos productores y les proveían de elementos para la producción (semillas, herramientas, abonos, etc.), *“la cooperativa hunde sus raíces en la comunidad, y el colono invierte sus ahorros en su chacra o en la cooperativa, consciente de dar un fruto seguro”* (Carbonell de Masy, 1983: 20).

A partir de los datos que aporta el Censo Nacional Agropecuario de 1937 se puede ver que, entre las 15.013 explotaciones relevadas, las que no superaban las 5 has. también entonces eran numerosas, lo que pone en evidencia que, al mismo tiempo que se estructuraba el sector conformado por los *“colonos”*, se constituía también otro sector de *“campesinos”*.

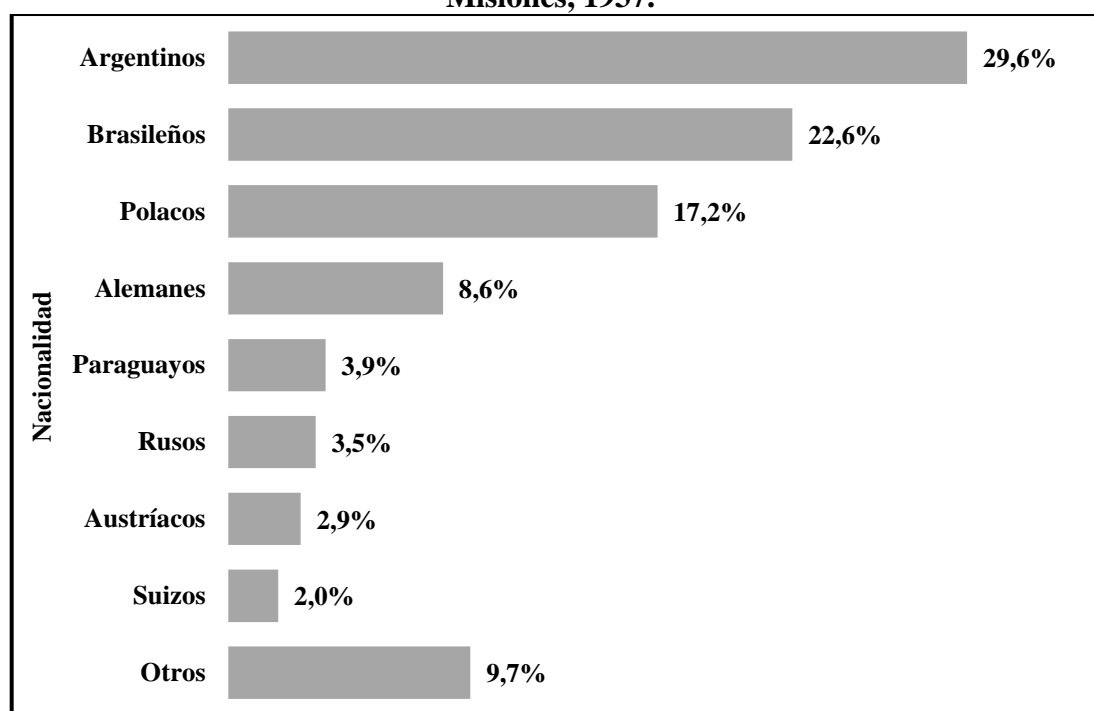
Los campesinos presentaban como característica distintiva respecto al grupo anterior el hecho de que, mientras realizan en sus predios una economía de subsistencia, *“para sobrevivir en las condiciones sumamente adversas en que se encontraban*

*debían vender su mano de obra en forma temporaria a la economía de colonos y al sector forestal”* (CFI, 1975: 15)<sup>160</sup>.

Este campesinado, desempeñará un rol fundamental en el proceso de acumulación de capital alcanzado por los demás sectores económicos vinculados a las actividades primarias a lo largo de la historia de esta provincia.

El mencionado Censo Agropecuario del 1937, permite apreciar además, la gran diversidad étnica existente entre los 14.780 productores agrarios afincados en Misiones (Gráfico N° 4).

**Gráfico N° 4. Distribución de los productores agrícolas según nacionalidad. Misiones, 1937.**



**Fuente:** Carbonell de Masy, R. 1985: 13.

Por otra parte, vale señalar que en el grupo más numeroso compuesto por los productores de nacionalidad argentina (29,6 por ciento), la mayoría *“eran hijos de inmigrantes, principalmente brasileños y esclavos. A su vez, bastantes inmigrantes brasileños y algunos grupos de paraguayos descendían de colonos germanos, esclavos y escandinavos”* (Carbonell de Masy, 1985: 13).

En aquellos años, importantes países europeos pasaron a estar gobernados por regímenes totalitarios de distinto signo (el fascismo en Italia, el nazismo en Alemania, el estalinismo en Rusia, el franquismo en España) y el enfrentamiento de

<sup>160</sup> Los colonos, ubicados en una posición intermedia entre el modo de reproducción más simple de los campesinos y aquel constituido por los pequeños empresarios, presentan la capacidad de acumular excedentes como diferencia sustancial respecto a los primeros (Bartolomé en Díez, 2009: 24).

estas formas de gobierno generó una confrontación ideológica que repercutió de manera tangible en buena parte del mundo occidental.

La multietnicidad que resultó del modelo colonizador implementado en Misiones, característica que en la actualidad se muestra como un rasgo distintivo de la provincia, determinó en ese entonces actitudes intransigentes y de desconfianza por parte de las autoridades locales, particularmente cuando se trataba de colonos provenientes de países que estaban bajo la órbita del comunismo<sup>161</sup>.

A la hostilidad local existente hacia los denominados comunistas, *“acentuada por un marco político nacional de fuertes rasgos autoritarios y nacionalistas”* (Waskiewicz, 2002: 141), se sumó un hecho político que abonó este recelo.

En 1931, un grupo de trabajadores y estudiantes (entre los cuales había algunos argentinos) tomó la ciudad de Encarnación (Paraguay), frente a Posadas, he hizo una proclama llamando *“a todos los obreros del mundo para acudir en defensa del soviet en Encarnación”*.

Este movimiento revolucionario fue desarticulado rápidamente por las autoridades locales y *“sus promotores se embarcaron río arriba en varios botes (se la llamó en ese entonces la ‘flota roja’) e intentaron sublevar a los peones en Tacurú Pucú (Paraguay), pero allí también fueron rechazados. Finalmente terminaron dispersándose en el Brasil”* (Abinzano, 1985: 839).

Otro acontecimiento que ilustra de manera dolorosa el clima de conflictividad social existente en esos años, ocurrió a comienzos del año 1936, cuando un grupo importante de colonos de origen extranjero (mayoritariamente ucranianos, polacos y rusos) se dirigieron pacíficamente a la ciudad de Oberá a reclamar por mejores precios para el tabaco, la posibilidad de ampliar la superficie dedicada al cultivo de la yerba mate y el poder regularizar la tenencia de la tierra<sup>162</sup>.

*“(…) el examen de las fuentes respecto de la situación social de los colonos permite sostener que sus condiciones generales de vida eran muy duras. Esto era así, particularmente en el caso de los productores tabacaleros, cuyas pequeñas explotaciones, trabajadas por todos los miembros de la unidad*

---

<sup>161</sup> “En Misiones cualquier protesta más o menos organizada era reputada de comunista si se daba entre extranjeros y si estos eran rusos, la psicosis no tenía límites” (Abinzano, 1985: 839).

<sup>162</sup> Muchos de ellos eran ocupantes de la tierra en calidad de *“intrusos en tierras fiscales”*; una larga sequía había afectado sus cultivos, particularmente al tabaco, y los acopiadores de este producto realizaban clasificaciones fraudulentas que bajaban sus precios. En el caso de la yerba mate, la recientemente creada Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM), había establecido un gravamen de 4 pesos por cada nueva planta para controlar su expansión (Waskiewicz, 2002: 67).

*doméstica, los ponía en situación de autoexplotación con escasas perspectivas de futuro” (Waskiewicz, 2002: 69).*

Sobre esta cuestión, resulta muy ilustrativa la descripción que realiza Abinzano al destacar algunas de las características sociales y económicas de un grupo de aquellos colonos, rusos en este caso, que marcharon a la ciudad de Oberá.

*“Estos colonos rusos formaban una de las capas más atrasadas del espectro de productores inmigrantes. Vestían con sus caftanes y sus pieles (en pleno trópico) y los hombres llevaban el cabello por la cintura. Las familias eran muy numerosas y todos trabajaban en esa durísima tarea del tabaco. No tenían dinero y pagaban en el almacén con sus pollos a cambio de sal y grasa. Después de un año, cuando vendían el tabaco, podían comprar alguna tela barata y algunas alpargatas. Sus relaciones con los funcionarios públicos y los maestros eran tensas y se veían mediatizadas por toda clase de desconfianzas mutuas” (Abinzano, 1985: 850).*

El reclamo de estos agricultores fue brutalmente reprimido por la policía, con el apoyo de civiles “alertados” sobre las intenciones de saqueo y disolución de los valores nacionales que inspiraba a los “agitadores profesionales” que dirigían la marcha. A dos de sus dirigentes se les aplicó la “ley de residencia” y fueron expulsados del país.

*“Los colonos venían por el camino que conduce de la Colonia Samambaia –que en portugués significa ‘Los Helechos’– a Oberá. Hombres, mujeres, niños, a pié, a caballo, en los ‘carros polacos’, en sulkys; ucranianos y suecos, blancos-rusos y argentinos y paraguayos. Al pasar frente al cementerio, una descarga cerrada de fusilería hirió, mató, dispersó. Entre una confusión terrible, los sobrevivientes fueron acorralados y presos, perseguidos por los montes y baleados, violadas las mujeres, las rusitas y polacas de rubias trenzas, las niñas no florecidas aún. Después fueron asaltadas las chacras, saqueadas, robados los animales o dispersos por el monte. Fueron las palizas en la comisaría, el terror. Y una palabra: el ‘pogrom’” (Varela, A. en Gortari, J.: 136).*

Largamente silenciado por la historiografía oficial y con un número de heridos y muertos imposible de determinar en la actualidad, este hecho se conoce hoy como “la masacre de Oberá”<sup>163</sup>.

*“La memoria de la masacre es particularmente compleja por la multiplicidad de aspectos que están involucrados en ella. Las personas que participaron de*

---

<sup>163</sup> “En la historia de las luchas sociales argentinas, junto a las más brutales represiones del anhelo popular, entre las matanzas de Santa Cruz y la Semana Trágica, debe figurar lo que ya se conoce como “la masacre de Oberá” (Varela A. en Gortari, J., 2007: 135).

*este hecho tenían un perfil ‘sospechoso’: extranjeros, portadores de ‘ideologías extrañas’ y provenientes de países que estaban bajo la órbita del comunismo. Las barreras impuestas por el desconocimiento de la lengua contribuían a configurar este perfil” (Urquiza en Waskiewicz, 2002: 33).*

Es importante resaltar que las actividades nacionalistas que se observaban en aquel entonces, no tuvieron un único sentido. También se produjeron reacciones comprobables de la sociedad nacional, particularmente a través de las instituciones escolares y la Gendarmería<sup>164</sup>, como respuesta a las actividades que desarrollaban y las actitudes insultantes que mantenían frente a los símbolos nacionales, colonos de origen alemán que adherían al nacional socialismo (Abinzano, 1985: 862-877).

*“El nacional socialismo alemán fue la única organización política a escala regional que poseyó una estrategia de expansión y promoción, infraestructura adecuada y objetivos secesionistas en caso de triunfar en la guerra el Estado Alemán” (Abinzano, 1985: 862).*

Este movimiento quedó en gran medida desarticulado con la derrota militar del Reich, aunque con posterioridad, al fin de la guerra, se pudieron constatar actividades de apoyo desarrolladas por sus simpatizantes, cuando dieron refugio a alemanes prófugos comprometidos con crímenes de lesa humanidad.

Como en esos años el *campesinado* no llegaba a cubrir la demanda de mano de obra temporaria requerida por las actividades agrícolas y forestales, se produjo una corriente migratoria desde las zonas vecinas, convirtiéndose Misiones en “*un polo de atracción de mano de obra temporaria (proviene en gran proporción de Paraguay y Brasil), especialmente para la cosecha de yerba mate*” (CFI, 1975: 23).

Esta demanda de mano de obra asalariada evidencia, por un lado, el desarrollo incipiente de una agricultura comercial y, por el otro, cierto grado de acumulación por parte de algunos grupos de colonos.

En esta clasificación un tanto esquemática de los modelos de producción que se iban estableciendo en el territorio, hay que incluir un número reducido de grandes propietarios (2 por ciento), los cuales retenían la mayor parte (60 por ciento) de la superficie disponible y cuyo origen se puede encontrar en la venta de tierras realizada por Corrientes. Estos grandes latifundios, mayoritariamente improducti-

---

<sup>164</sup> Además de sus actividades de control de resguardo de las fronteras internacionales, este organismo desarrollaba distintas acciones de propaganda nacional, dando conferencias, repartiendo banderines y escudos; también consagró el “día de la tradición” (Abinzano, 1985: 869)

vos y de propietarios ausentes, si bien no compiten con la economía colona han condicionado, y condicionan en la actualidad<sup>165</sup>, la expansión de este sector de la producción (CFI, 1975: 21).

- Luego de la *colonización inicial* reseñada precedentemente, se identifica una ***etapa de consolidación*** (1937-1960)<sup>166</sup>, en la que se da una continua incorporación de nuevas tierras a la producción como consecuencia de la ampliación de la frontera agrícola.

En 1939 se crea “la *primera cooperativa de segundo grado de la Provincia de Misiones denominada Asociación de Cooperativas Agrícolas de Misiones Limitada, con 11 cooperativas asociadas y 2106 socios*”, que se dedicaba principalmente a la comercialización de la diversidad de productos entregados por las cooperativas asociadas (FEDECOOP)<sup>167</sup>.

En estos años, el Estado intervenía regulando la producción yerbatera y, al mismo tiempo, fomentaba la diversificación de la producción mediante la incorporación de nuevos cultivos, lo que provocaba, entre otras cuestiones de importancia, una retracción de la actividad pecuaria.

También en estos años se pudieron obtener títulos de propiedad, acelerando el proceso de privatización de la tierra y disminuyendo el número de ocupantes fiscales. Por otra parte, la escasez de tierra en las zonas más densamente pobladas generaba una presión demográfica que expandía la frontera agrícola hacia el norte, siendo ocupadas –muchas veces en forma intrusiva– las tierras desmontadas por el frente forestal.

De esta manera, eran colonizados los remanentes de tierras fiscales, las reservas forestales y, en muchos casos, los latifundios ociosos, sirviendo así de base para la reproducción de la pequeña explotación agrícola familiar.

*“(...) Ya hacia fines de la década de 1940, Misiones era una verdadera sociedad plural, en la cual conviven numerosas etnias, confesiones religiosas y nacionalidades, habitado por personas provenientes de países tan disímiles*

---

<sup>165</sup> En la actualidad los productores que se ubican en el estrato de superficie “*menos de 100 has.*” representan aproximadamente el 93 por ciento del total de productores provinciales, concentrando los mismos un poco más del 35 por ciento del total de las superficie de las “*explotaciones agropecuarias con límites definidos*”. Este sector numeroso coexiste con otro minoritario que concentra grandes superficies, de forma tal que al 7 por ciento de los mismos le corresponde el 65 por ciento de la superficie restante destinada a la producción agropecuaria y forestal (INDEC - Censo Nacional Agropecuario, 2002).

<sup>166</sup> Durante esta etapa, en el año 1953 –por Ley 14.294– se produjo la provincialización de Misiones.

<sup>167</sup> Disponible en: <http://www.fedecoop.org.ar/rh.htm>. Fecha de consulta: 20/02/15

*y distantes como Alemania y Paraguay, Austria y Brasil, Dinamarca y Ucrania, España y Líbano, Siria y Finlandia, Inglaterra y Rusia, además de franceses, italianos, noruegos, polacos, suecos y suizos”* (IPEC. Gran Atlas de Misiones, 2015: 84).

En todo este proceso, el tabaco jugó un rol muy particular ya que estuvo presente en cada una de las etapas de poblamiento. Por ser un cultivo anual, que requería mano de obra intensiva y escaso capital, actuaba como un cultivo inicial que permitía –utilizando una o dos hectáreas habilitadas por el desmonte– la obtención de dinero para la subsistencia, mientras entraban en producción los cultivos perennes.

También ha sido la producción de tabaco la actividad que compensaba las carencias que se planteaban en este sector cuando se producían períodos de crisis (de producción, de comercialización y/o precio) en los cultivos perennes<sup>168</sup>.

*“Finalizando la década del ’30 el tabaco criollo y la yerba mate eran los cultivos principales de la economía regional. (...) Para la década de los ’50 se abren algunos mercados exteriores para el tabaco como el francés, y es por ello que la producción aumentó considerablemente”* (Diez, 2009: 26).

Se iba estructurando de esta manera un importante sector dentro de la actividad agropecuaria misionera: el de *los tabacaleros*<sup>169</sup>. Estos, por su condición de minifundistas y la proporción que representan en el conjunto de productores de Misiones, caracterizan a esta provincia en relación a las restantes zonas productoras del país.

En 1939, con la participación de once cooperativas, se conforma la *Asociación de Cooperativas Agrícolas de Misiones Ltda.*<sup>170</sup>. Entre las cooperativas integrantes de la Asociación, se puede observar que las tres que tenían el mayor número de asociados (cooperativas agrícolas de Montecarlo, Eldorado y Colonia Liebig) estaban dirigidas por inmigrantes alemanes, característica que se repite en otras cooperativas exitosas de la provincia y, una vez más, pone en evidencia la vocación asociativa de algunos de los grupos étnicos que colonizaron Misiones (Carbonell de Masy, 1985: 11).

---

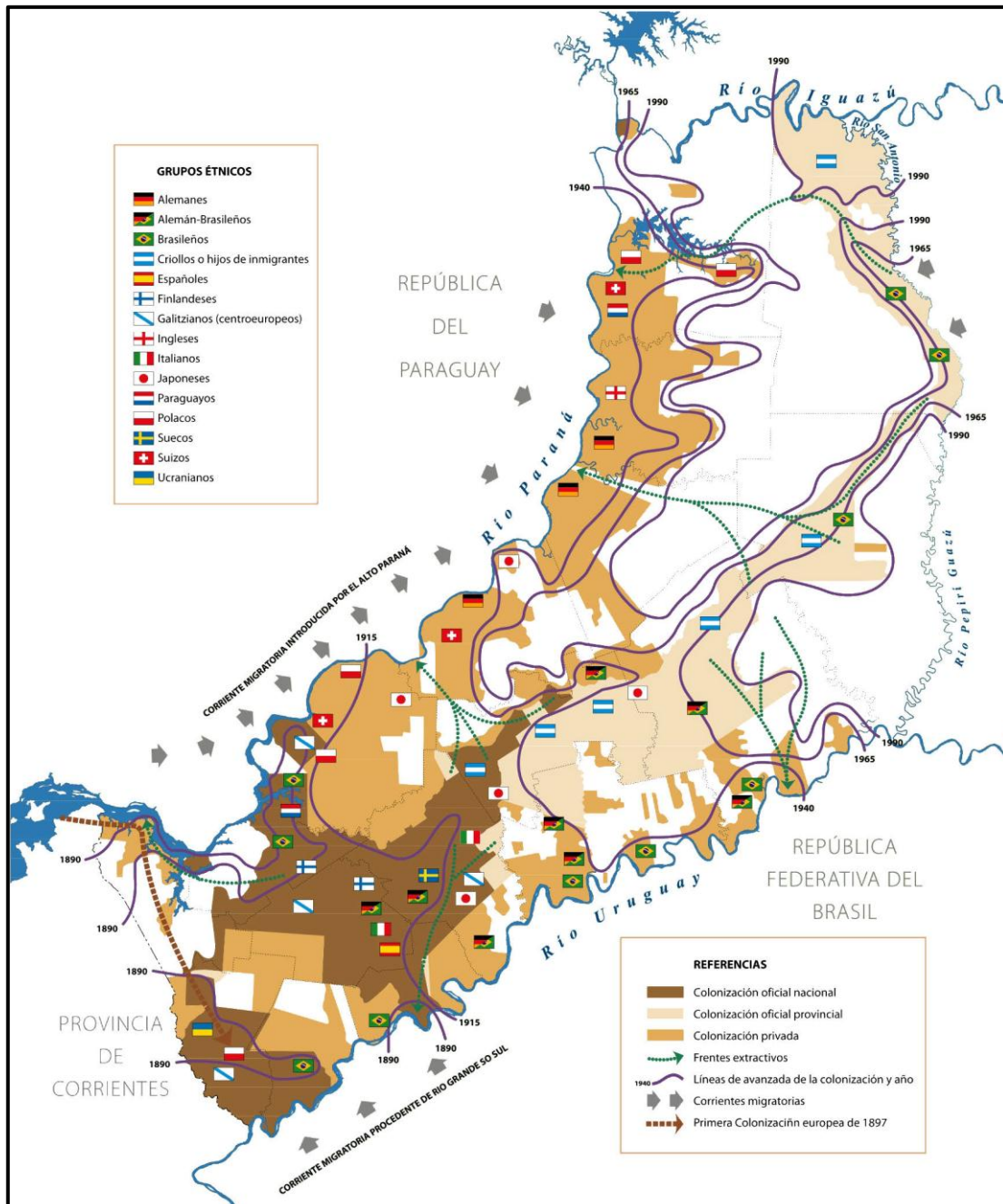
<sup>168</sup> El período expansivo de la producción de tabaco en Misiones, coincide con la crisis de la yerba y del té (CFI, 1975: 76 y 77).

<sup>169</sup> En relación a estos productores, Abinzano (1985) distingue dos tipos de productores, uno conformado por los que incluyen el tabaco como un cultivo más y el otro de los especializados en la producción del tabaco.

<sup>170</sup> Antecedente de la actual Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones Ltda. (FEDECOOP).



## Esquema del proceso colonizador del Territorio Nacional de Misiones



**Fuente:** IPEC. “Gran Atlas de Misiones – La Inmigración”. Posadas, Misiones. Argentina. 2015 (pág. 85).

“Cuando nace la Asociación de Cooperativas de Misiones Ltda., en septiembre de 1939, al lado de promotores cargados de fantasía, los más conscientes y realistas eran partidarios de diferenciar actividades según grupos específicamente interesados y capacidad de compromiso de las mismas cooperativas. El idealismo chocaba con la habilidad de negociación del colono suizo interesado en la cooperativa especializada o con los grupos que más habían luchado por matizar las necesidades prioritarias (particularmente los colonos de origen germano provenientes de Europa)” (Carbonell de Masy. 1985: 11).

En estos años se produjo un importante crecimiento del número de cooperativas y de productores asociados a las mismas<sup>171</sup>. En 1948, ya eran 20 las cooperativas agropecuarias existentes y el número de socios casi 8 veces mayor al que se registrara once años antes. Este crecimiento se sostuvo hasta 1960, año en el que estas instituciones triplican aquel número inicial y ya eran más de 15 mil los productores asociados (Cuadro N° 4).

**Cuadro N° 4. Número de cooperativas, número de socios y superficie total cultivada. Misiones, 1920-1980.**

Años	N° de cooperativas	N° de socios	Superficie total cultivada en la provincia (has.)
1920	-	-	35.356
1937	9 <sup>(1)</sup>	1.159	135.093
1948	20	8.903	218.169
1950	18	8.873	-
1960	27	15.465	205.253
1970	44	22.702	287.775
1980	39	17.355	328.353

<sup>(1)</sup> Se incluye la cooperativa creada en Colonia Liebig's (Corrientes), en el límite con Misiones.

**Fuente:** Carbonell de Masy. 1983: 8.

Durante la primera mitad de la década del 50, en los primeros gobiernos peronistas, el Estado fomentó la creación de cooperativas industrializadoras y, por intermedio del *Instituto Argentino de Promoción del Intercambio* (IAPI), se abonaba a los productores un sobreprecio que les permitía mantener niveles de rentabilidad a pesar de la caída de los precios internacionales.

En este contexto, la agricultura se desarrollaba mediante inversiones dirigidas primordialmente a la implantación de cultivos industriales perennes –cada uno con su propio ciclo de expansión y posterior estancamiento y crisis– que progresivamente sustituyeron a la producción anual y circunscribieron la actividad ganadera a la zona Sur.

<sup>171</sup> “Es en esta etapa donde se produce el mayor desarrollo de las cooperativas agrícolas y agroindustriales que contaron con la promoción del Estado Nacional, el Banco Nación y entidades del sector” (Reyes, 2014: 3)

En este período, el sector forestal continuaba siendo una actividad relevante que, para su explotación, recurría al empleo de mano de obra asalariada en buena medida proveniente del Paraguay. Hasta mediados de la década del 50, coexistían en este tipo de explotaciones dos sectores bien diferenciados:

- las grandes empresas madereras que, con su sede en Buenos Aires, explotaban el monte privado y el fiscal por medio de contratistas locales; y
- los pequeños aserraderos familiares, que trabajan la madera obtenida por los colonos en las tareas de rozado para la habilitación de tierras agrícolas.

En la década de los 50', era Posadas la única ciudad de la provincia que contaba con una moderna usina, lo que la favoreció con la instalación de establecimientos industriales y aserraderos.

### **2.3.3. La evolución a partir de la provincialización**

En esta etapa, se puede ver que la hegemonía casi excluyente de las actividades primarias en las etapas iniciales se fue atenuando gradualmente a medida que el modelo productivo se hizo más complejo, hasta llegar a una situación como la actual en la que los servicios y la industria exponen niveles preponderantes en el desenvolvimiento económico provincial.

De todas maneras, la agricultura sigue cumpliendo un rol social y económicamente trascendente, de gran incidencia en el comportamiento de los demás sectores de actividad (fundamentalmente la industria), que aparecen estrechamente vinculados con la misma.

- Después de los 60', fueron desapareciendo las iniciativas planificadas de colonización, dando lugar a una ocupación espontánea e intrusiva de las tierras libres. Esta situación llevó a que en la actualidad, salvo contadas excepciones, los planes de colonización se orienten a la regularización de la tenencia de la tierra más que a su ocupación.

En estos años se incorporaron nuevas producciones a la actividad agraria de la provincia, como el té, los citrus y posteriormente la forestación con especies exóticas. También se introdujeron otros cultivos, lo que alcanzaron buenos niveles de producción *“pero no tuvieron continuidad, y tampoco se expandieron en superficie cultivada por diversos motivos (...)”* (Reyes, 2014: 3).

El té pasó rápidamente de su difusión a la exportación a fines de los '60, convirtiéndose a partir de entonces en un cultivo relevante en la economía provincial. La citricultura, pasó por diferentes etapas de desarrollo, en las cuales los problemas fitosanitarios y de integración vertical fueron limitaciones que le impidieron un crecimiento sostenido.

Durante este período *“se suscitó una mayor diferenciación social agraria, proceso en el cual sectores recientemente capitalizados se vincularon a intereses extra-locales involucrados en los mercados de estos cultivos”* (Reyes, 2014: 4).

En el ámbito internacional, se produjeron una serie de hechos que impactaron decisivamente sobre la producción local. Merecen destacarse, entre otros, la competencia que comenzaron a ejercer Brasil y Paraguay; la reaparición de China en los mercados, luego de consolidar su situación interna, y el reemplazo del aceite de tung por productos sintéticos. Todo ello provocó una pronunciada caída de los precios agrícolas misioneros y la pérdida de rentabilidad del sector primario.

*“(…) para el período 1955-1973 el cultivo del tabaco, encarado por inmigrantes con escasos recursos que ocupaban tierras fiscales plantándolo en pequeñas superficies de unas 2 has., decae en superficie plantada y se registra un desarrollo de las actividades de forestación y un estado de crisis agrícola y crisis de los principales productos, sobre todo el té y el tung, que no son financiados desde el Estado como el caso de la yerba y el tabaco”* (Schiavoni en Diez, 2009: 27).

Durante este período, la actividad yerbatera atravesó momentos de expansión, regulación y libre competencia. En este contexto cambiante, las entidades reguladoras (la Comisión Reguladora de la Yerba Mate y el Mercado Consignatario) pasaron reiteradamente por etapas de intervención ente los años 1973 y 1982, en los cuales su poder de decisión era mínimo, hasta llegar a su desaparición definitiva por decreto del P.E.N. en 1991 (Reyes, 2014: 4).

Es lógico que los riegos del mercado de aquellos años hayan pesado en el desenvolvimiento cooperativo. En esos años, aquellas cooperativas especializadas o diversificadas en producciones cuyo destino principal era el mercado internacional fueron las más afectadas por el comportamiento de los precios internacionales.

Por el contrario, las cooperativas identificadas con la comunidad local contaron con una rentabilidad más estable, aun cuando en este proceso más de una vez debieron evitar intervenir en negocios lucrativos provenientes de los mercados externos.

Aun así, el número de cooperativas y su significación económica acompañaba al crecimiento de la superficie cultivada, de tal manera que en el año 1970, “*la mitad de los productores agropecuarios de la provincia participaban de 45 cooperativas agrícolas*” (Oviedo et al., 2004: 1).

Entre los ´70 y los ´80 se produce un poblamiento espontáneo de las zonas rurales en los departamentos ubicados al Nordeste de la provincia (Guaraní, San Pedro y Gral. Belgrano). Este avance de la frontera agrícola sobre un área que contaba con mínima infraestructura, fue realizado mayoritariamente por pequeños productores de escaso capital para los cuales el tabaco, por todo lo apuntado hasta aquí, fue el cultivo inicial de renta.

En esta etapa, la expansión de la frontera agrícola fue perdiendo intensidad por falta de tierras disponibles y se produjo el agotamiento de la madera de monte nativo; es entonces cuando se comienzan implantar con especies exóticas grandes superficies de bosques, actividad que se realiza con capitales externos.

Esta reestructuración de la actividad forestal provocó la desaparición de muchos de los pequeños aserraderos familiares, generó una fuerte concentración de capital en el sector industrial y dio lugar al surgimiento de una nueva y preponderante figura de este sector: *las plantas de pulpa celulósica*.

El movimiento cooperativo no tiene participación en esta actividad, como tampoco en la reforestación, en el aserrado y en la fabricación del papel, lo que pone de manifiesto la posición marginal de los pequeños productores en la actividad forestal. De modo que, si bien se asiste a la consolidación de una actividad muy dinámica, que exige importantes inversiones de capital, sus beneficios se concentran casi totalmente en el sector industrial.

- Durante los ´80, son las agroindustrias tabacaleras las que articulan las actividades del sector constituido por los productores familiares que, como fuera reseñado, están dedicados fundamentalmente al cultivo del tabaco. El accionar de estas empresas generó importantes transformaciones en la cultura productiva de este sector de agricultores, que tendió hacia la especialización tabacalera, abandonando de esta manera el modelo de capitalización mediante la implantación de perennes. Esto también los llevó –en buena medida– a descuidar la seguridad alimentaria de su grupo familiar, que es una de las estrategias que los caracteriza.

*“Se registró un concomitante proceso de profesionalización de los actores, impactando en la organización productiva familiar diversificada que caracteriza a estas unidades y en su propia constitución, de ‘colono’ a ‘plantador’” (Diez, 2009: 27-28).*

La estructura de comercialización del tabaco presenta, por un lado, una oferta totalmente atomizada, con baja capacidad de negociación y, por el otro, una demanda fuertemente concentrada en los acopiadores que ejercen un control de carácter oligopsónico. En los galpones de estas empresas se realiza el acopio, fermentación y enfardado del tabaco, con tecnologías cambiantes según la variedad, procediéndose luego a su clasificación de acuerdo al destino del producto (mercado externo o interno).

Las condiciones socioeconómicas de estos productores y la concentración de los acopiadores, impulsaron a crear el Fondo Especial del Tabaco (FET) con la intención de mejorar el nivel de vida de los tabacaleros, incrementando los precios obtenidos por el tabaco y ofreciéndoles nuevas alternativas productivas.

*“Creado por ley 19.800 (1973), conforma un fondo principalmente por la aplicación de un impuesto del 7 por ciento sobre el precio de venta al público de los cigarrillos. El 90 por ciento de lo recaudado (un 10 por ciento es para la tesorería) se distribuye en un 80 por ciento para pagar a los productores un sobreprecio por kg. de tabaco producido y lo restante para desarrollar planes de reconversión, mejoramiento técnico, ordenamiento de la comercialización y financiamiento de la administración del fondo” (IREAL – Fundación Mediterránea. 1998).*

Diferentes investigaciones realizadas sobre este sector de la producción han podido constatar que los fondos destinados a generar un incremento en el precio de los productores, se transfirieron en mayor medida a las empresas acopiadoras que a los productores, ya que permitieron concertar precios inferiores a los que podrían haber alcanzado bajo condiciones normales. Por otra parte, no se han realizado evaluaciones que permitan establecer cuáles han sido los logros alcanzados con los fondos asignados para mejorar las condiciones de vida de los tabacaleros (IREAL – Fundación Mediterránea. 1998).

En 1984 se funda la Cooperativa Tabacalera de Misiones Ltda. (CTM), institución comercializadora de la Asociación de Plantadores de Tabaco (APTM)<sup>172</sup> que vino a

---

<sup>172</sup> Organización gremial fundada un año antes que la cooperativa en la Zona Centro (L. N. Alem) de la provincia (Diez, 2009: 30).

cumplir un rol fundamental en la actividad económica de los productores minifundistas, siendo en la actualidad la institución que tiene a su cargo el manejo de los planes de *reconversión del área tabacalera*<sup>173</sup>.

En aquellos primeros años, cuando el acopio y la comercialización del tabaco rubio aparecía concentrado en un número pequeño de empresas de capitales transnacionales<sup>174</sup>, la cooperativa –aun cuando poseía otra organización y razón social– funcionaba como una acopiadora más; en la relación que establecía con los plantadores y compradores no existían mayores diferencias respecto a las empresas privadas. De esta manera, actuaban como “‘mediadoras’ de un circuito comercial más amplio de circulación del tabaco a nivel mundial (...) adoptando la lógica productiva impuesta externamente”<sup>175</sup> (Diez, 2009: 29).

A pesar de la crisis de precios que afectó al sector agropecuario en los primeros años del período analizado, sumado al efecto que tuvo en este mismo sector la implementación de las políticas neoliberales aplicadas principalmente durante la última década del siglo pasado, es importante destacar que, entre los ‘80 y los ‘90, además de la cooperativa tabacalera mencionada, se crearon un número importante de entidades de este tipo (54 cooperativas) que en la actualidad permanecen activas. Estas cooperativas representan aproximadamente el 36 por ciento del padrón vigente en la actualidad.

*“Justamente frente a este escenario de problemas financieros, fluctuaciones en el tipo de cambio, crecientes exigencias de comercialización, pero sobre todo caída de los precios de los productos primarios es que las cooperativas mostraron su vitalidad y sus principios solidarios para afrontar las dificultades”* (Oviedo, et al., 2004: 3).

En este período, la ciudad de Posadas sigue concentrando la mayor parte de la población urbana de la Provincia y, frente a la crisis del agro, se convierte en el mayor polo de atracción en el movimiento migratorio campo-ciudad, independientemente de las reales condiciones laborales que ofrezca.

---

<sup>173</sup> Se trata de un proyecto financiado por el Fondo Especial del Tabaco (FET), impulsado por el Estado para reconvertir el área plantada con tabaco.

<sup>174</sup> El acopio del tabaco *Criollo misionero* es realizado por empresas de capital nacional, que destinan la producción al mercado interno.

<sup>175</sup> “Los compradores de tabaco semiprocesado o “clientes” de las acopiadoras locales son denominados ‘Dealers’” (Diez, 2009: 29).

### 2.3.4. La actualidad del cooperativismo misionero

Las condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales de la provincia, le otorgan singularidad en el ámbito nacional. Sumado a esto, la ubicación geopolítica estratégica en que se encuentra, el particular proceso de parcelamiento y ocupación de su territorio, como así también el tipo de actividades agropecuarias predominantes, crearon condiciones que han favorecido la constitución de variadas formas asociativas, entre las cuales las cooperativas ocupan un lugar privilegiado.

Las cooperativas han tenido históricamente protagonismo en el desarrollo de un gran número de actividades de diversa índole, particularmente en el sector agropecuario, con un gran impacto en el crecimiento económico y en el bienestar de los habitantes de numerosas localidades de Misiones.

*“En muchas localidades del interior de la provincia, junto a los municipios, constituyen la única estructura administrativa organizada y con experiencia en gestión, con capacidad para canalizar recursos con fines sociales”*  
(Oviedo, et al., 2004: 4).

El impulso que han tenido estas organizaciones a lo largo de la historia de nuestra provincia, muestra realidades diversas: en muchos casos han logrado éxito, y por ello se advierte un proceso de sostenido crecimiento en la conformación de este tipo de instituciones solidarias, pero también han sufrido los avatares de las crisis atravesadas por nuestro país, lo que provocó un estancamiento en la formalización institucional y desenvolvimiento de estas organizaciones.

A pesar de todo esto, no siempre se ha valorado debidamente su accionar en el desarrollo económico y social provincial, particularmente en lo que se refiere al protagonismo hegemónico que las mismas adquieren en el crecimiento de muchas localidades de interior.

Reconociendo las limitaciones existentes en relación a los datos disponibles para valorar esta cuestión, en este apartado se pretende aportar información que contribuya a saldar esta deuda.

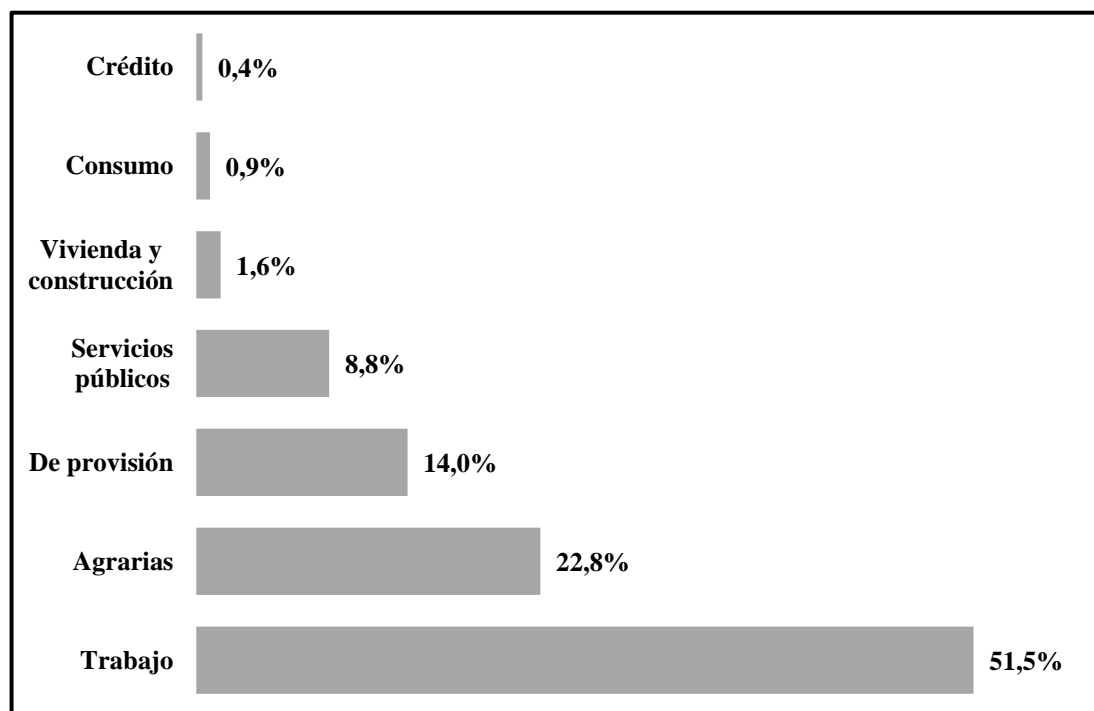
A partir de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), se pudo constatar que, hasta el año 2009, existían en la provincia 852 cooperativas.

En el Gráfico N° 5 se observa que la mayoría de ellas fueron conformadas como



cooperativas de *Trabajo* (51,5 por ciento); ubicándose en segundo lugar las que realizaban actividades *Agrarias* (22,8 por ciento); además, por su número alcanzan significación las destinadas a la *Provisión* (14 por ciento) y las de Servicios públicos (8,8 por ciento).

**Gráfico N° 5. Distribución de las cooperativas según rubros. Misiones, 2009.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 1 del Anexo.

También resulta ilustrativo consignar que, para esa misma fecha, se habían conformado 9 Federaciones, las cuales nucleaban 172 cooperativas.

Es destacable el crecimiento del número de cooperativas producido durante esos años. Si se toma en cuenta que en junio de 2003 se hallaban inscriptas en el INAES unas 400 cooperativas<sup>176</sup>, se puede constatar que, durante los 6 años posteriores a esa fecha, el número de estas instituciones se había incrementado a más del doble, en un proceso que ocasionó cambios importantes en la distribución por rubros de estas entidades. Hasta el 2003 se observaba que dentro de la gran diversidad de actividades que realizan las cooperativas, considerando su actividad principal eran mayoritarias las *Agroindustriales*, fundamentalmente por la importancia que tenían (y tienen) las yerbateras que

*“han sido tradicionalmente las más importantes en número, y no sólo en el*

<sup>176</sup> En ese año más de 116 mil asociados participaban de las cooperativas de 1<sup>er</sup> grado y ya existían 7 Federaciones de 2° grado que reunían 113 cooperativas por ramas de actividad (Oviedo, et al., 2004: 3).

*acopio de hoja verde y producción de yerba canchada*<sup>177</sup>, sino también en la molienda y envasado, e incluso la comercialización en el mercado interno y en la exportación” (Oviedo, et al., 2004: 4).

En pocos años pasaron a ser absolutamente mayoritarias las cooperativas de *Trabajo*, fenómeno que se vincula indudablemente con los niveles de desocupación registrados hacia fines de los '90 como consecuencia del proyecto económico implementado en esos años, en acuerdo con el modelo diseñado para América Latina que ya fuera reseñado precedentemente. Según datos obtenidos del INAES, a partir del año 2000 se inscribieron más del 81 por ciento del total de cooperativas de trabajo existentes en la actualidad.

La participación relevante que alcanzan las cooperativas de *Servicios públicos*, se vincula con el crecimiento de las ciudades y la necesidad de estos centros poblacionales, de rápida expansión, de poder contar con servicios de agua potable, energía eléctrica, telefonía, etc. Como el Estado no estaba en condiciones de responder en forma inmediata y eficiente, una vez más como consecuencia de las políticas nacionales ya mencionadas, fueron las sociedades cooperativas las que dieron respuesta a esta demanda.

A su vez, en este último período ha sido sostenido el crecimiento de las cooperativas de *Consumo y provisión* las que, a raíz de la crisis mencionada,

*“(...) surgen para satisfacer necesidades de los asociados en su carácter de consumidores mediante el suministro de artículos y servicios en condiciones más convenientes en cuanto a precio, calidad y oportunidad”* (Oviedo, et al., 2004: 2).

Respecto a la situación económica de estas instituciones, no se pudo obtener información confiable y suficiente sobre el estado patrimonial, ingresos y gastos de las mismas, pero existe una evaluación al 2003<sup>178</sup> que arroja conclusiones

---

<sup>177</sup> El proceso de producción de yerba mate puede dividirse en dos grandes etapas: la primera que va desde la cosecha de la hoja verde hasta la obtención la yerba mate canchada y estacionada y la otra que se inicia en el molino llegando a las distintas presentaciones de los productos para consumir de diferentes maneras. La primera de estas dos grandes etapas fundamentalmente permite reducir el tenor de humedad en relación al material verde cosechado. Luego de una molienda gruesa se obtiene la yerba mate “canchada” que, estacionada, finalmente ingresará a la elaboración del producto final mediante mezclas, molienda fina y procesado acorde al producto final para consumir.

En: <http://www.rutadelayerbamate.org.ar/yerba-mate/proceso-de-elaboracion/>

<sup>178</sup> Proyecto “Importancia actual de las cooperativas en la economía de la Provincia de Misiones”, realizado en el marco del Convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNaM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración (SACMCEI), de la Provincia de Misiones.

interesantes sobre la situación en ese año de esta dimensión fundamental en el desenvolvimiento de la actividad cooperativa. En el mencionado informe se concluye que:

*“A pesar de las dificultades por las que atravesó el sector cooperativo en la última década y algunos problemas financieros que aún subsisten, vemos que, según los datos del último balance presentado, más de la mitad de las Cooperativas Activas relevadas, están creciendo”* (Oviedo, et al., 2004: 8).

Existían además un pequeño grupo de cooperativas (5 por ciento) que se encontraban *en recuperación*, las que –si bien estaban endeudadas– habían mejorado su situación por mejores ingresos. Al mismo tiempo, se reconocía que más del 33 por ciento del total (40 cooperativas) tenían *dificultades* y un 8,3 por ciento (10 cooperativas) estaban *en crisis*.

Es importante destacar que esta evaluación se refiere a un período en el cual (como ya fuera reseñado) la economía Argentina estaba saliendo de una de las peores crisis económicas sufrida a lo largo de su historia, lo que habilita a conjeturar que, en términos generales, en los últimos años las condiciones económicas de estas empresas pueden arrojar resultados más favorables.

Respecto a las cooperativas agrarias, se pudo apreciar que –según la información proporcionada por el INAES– también en este sector se produjo un incremento importante en el número de entidades (37 por ciento).

## **2.4. Síntesis y conclusiones del capítulo**

A lo largo de este capítulo hemos podido establecer que las políticas económicas neoliberales que fueron implementadas en la Argentina durante las últimas décadas del siglo pasado, no favorecieron el desarrollo y el fortalecimiento del movimiento cooperativo en general, ni el de aquellas instituciones dedicadas a las actividades agrarias, en particular. Se trató de una etapa durante la cual estas últimas sufrieron una fuerte retracción tanto en el número de entidades y de asociados, como en su participación en la producción total del sector primario.

La contracción de la actividad cooperativa, impactó principalmente ente los productores medianos y pequeños que son los que, mayoritariamente, recurren al asociativismo para resolver las dificultades que se les plantean en el consumo, la producción y la comercialización. Este hecho adquiere aún mayor relevancia cuando,

como quedó demostrado, se toma en consideración que el modelo hegemónico de producción agraria (la agricultura industrial), posee características que benefician particularmente a las unidades de producción que son pródigas en superficie predial y capital disponible.

La salida de las “crisis del año 2001” y el proceso político que se iniciara a partir del 2003, favoreció la conformación de nuevas cooperativas que, en el caso de las dedicadas a las actividades agrarias, estuvieron constituidas principalmente por pequeños y medianos productores.

En el proceso de ocupación del territorio que hoy reconocemos como la provincia de Misiones, la actividad agropecuaria (algunos cultivos particularmente) y forestal, resultaron fundantes del modelo político, social y económico que la caracterizan actualmente.

Las cooperativas acompañaron este proceso, asumiendo un rol protagónico en el desarrollo de diversos productos, en la consolidación de importantes sectores (principalmente el conformado por pequeños y medianos agricultores) y en el bienestar de los habitantes de numerosas localidades.

Este importante sector de la actividad política, social y económica provincial, no escapó de los efectos provocados por las políticas neoliberales de los '90 y la consecuente crisis de los precios agrícolas ocurridos a finales de esa década. Por el contrario, estas políticas económicas impactaron particularmente en las economías de regiones periféricas como Misiones.

Luego de una retracción inicial, el sector cooperativo provincial recuperó su vitalidad, registrándose desde comienzos de este siglo hasta la fecha la inscripción de un número importante de nuevas entidades. Al mismo tiempo, la evolución del sector nos genera interrogante acerca de las posibilidades que le asisten a estas instituciones de la economía social de poder sostener sus principios fundacionales en las condiciones que les imponen actualmente los mercados en los que intervienen.

Los productos que definen las actividades predominantes en la provincia, no constituyen –como es el caso de la mayoría de las economías regionales extrapampeanas– una parte importante de la dieta alimentaria de los argentinos, ni son decisivas en las exportaciones nacionales; esto hace que la producción provincial *no ocupe un lugar de privilegio en la agenda de discusión de acuerdos bilaterales* que se realizan en los bloques de la región (principalmente el MERCOSUR).

Lo mencionado, junto a la particular ubicación geográfica Misiones, le dan al análisis de las transformaciones organizacionales del sector cooperativo un interés particular, reconociendo que las tensiones que les representa tener que responder a sus valores institucionales y alcanzar sus fines y objetivos económicos, *se amplifican y adquieren características particulares en economías periféricas* como la provincial.

Analizar el perfil organizacional, económico y productivo de las cooperativas agrarias misioneras, así como su participación en las exportaciones y la importancia que adquieren en la producción de riqueza, son algunos de los objetivos planteados para esta investigación.

Para su consideración y tratamiento, se va a recurrir oportunamente –en el Capítulo 4– a la información aportada por el Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones, realizado durante el año 2012 (CCAM-2012).

Ahora bien, como fuera señalado, desde una perspectiva territorial del desarrollo se enfatiza considerar particularmente la transformación productiva y el desarrollo institucional. Al mismo tiempo, interesa observar el cambio social que resulta de estos procesos, emergiendo la dimensión geográfica como “*un determinante exógeno de las ventajas y desventajas derivadas de la particular localización del territorio dados sus recursos naturales, la distancia con los mercados, la accesibilidad, etc.*” (Schejtman, A. y Barsky, O.; 2008: 44 y 45).

Es por ello que, antes de pasar a considerar algunas de estas cuestiones, sustanciales para la propuesta que nos ocupa, surge la necesidad de precisar cuáles son las condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales que caracterizan a la provincia y hacen de Misiones un territorio que se distingue del resto de la Argentina.

### CAPÍTULO 3:

#### LA PROVINCIA DE MISIONES:

#### PARTICULARIDADES FÍSICAS, SOCIALES Y ECONÓMICAS.

---

La provincia de Misiones, se diferencia en casi todos los aspectos de las demás provincias conforman el territorio nacional, incluso de aquellas con las que integra la región noreste de la República Argentina.



Entre los diversos hechos que la convierten en un espacio particular dentro del ámbito nacional, se destacan el de contar con un sistema ecológico único, ser una provincia rodeada casi completamente por fronteras internacionales, dedicarse a actividades productivas singulares en el país y reunir en una superficie reducida una gran diversidad de grupos étnicos.

*“Es en cambio semejante a las áreas limítrofes de los países vecinos, con las que sí conforma una región uniforme, geográfica y culturalmente”* (Abinzano, 1985).

Las características ambientales, económicas y culturales de Misiones, que la distinguen de la estructura englobante que refiere a la sociedad nacional, es lo que ***obliga a recurrir al concepto de región y la perspectiva del desarrollo territorial*** a la hora de analizar e interpretar muchos fenómenos referidos a la formación social misionera<sup>179</sup>.

---

<sup>179</sup> “La formación social constituye por sí misma una unidad compleja con predominio de cierto tipo de producción sobre los otros que la componen. Se trata de una formación social históricamente determinada por un modo de producción (...).” (Poulantzas en Abinzano, 1985)

*“Si decimos que una formación social es un conjunto articulado de varios modos de producción o incluso entre varias fases de desarrollo de estos modos de producción, pero que a diferencia de ellos se trata no de un objeto formal sino histórico y concreto, entonces debemos referirlo a un espacio también concreto” (Abinzano, 1985).*

Por otra parte, como fuera expresado en el capítulo anterior, la configuración y posterior desarrollo del cooperativismo agrario misionero, aparecen intrínsecamente relacionados con factores de diversa índole, entre los cuales aquellos que constituyen lo que se reconoce como el capital social instalado en este espacio del territorio nacional, adquieren singular relevancia.

En consecuencia, en la descripción del proceso de conformación del sistema cooperativo provincial y el posterior análisis de su situación actual, resulta indispensable tomar en consideración cuáles han sido y son actualmente los recursos humanos y materiales disponibles, tratando de reconocer las potencialidades y oportunidades existentes a partir de los mismos.

En relación a esto último, se pondrá especial atención en el sector rural, particularmente en las condiciones en que viven, se organizan y desarrollan sus actividades los pequeños y medianos productores familiares, que son quienes –en definitiva– dan vida y nutren el desarrollo cooperativo provincial.

### **3.1. Características territoriales<sup>180</sup>**

Misiones es una de las 23 Provincias que –junto a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Antártida y las Islas del Atlántico Sur– conforman la República Argentina.

Está ubicada en el extremo NE, como cuña entre Paraguay (al Oeste) y Brasil (al Noreste), limitando al Sudoeste con la provincia de Corrientes (Argentina). De esto resulta que un 90 por ciento de sus fronteras (1.080 Km.), son internacionales.

Junto a las provincias del Chaco, Formosa y Corrientes, conforman la Región Noreste Argentina (NEA) y, pese a su reducida superficie (29.801 km<sup>2</sup>, escasamente el 1,1 por ciento del territorio nacional), su ubicación geográfica la sitúa en el centro de una gran región –la Cuenca del Plata– con una especial significación geopolítica y comercial.

---

<sup>180</sup> Extractado de: Simonetti, 2000: 17-20.

De clima subtropical sin estación seca, esta provincia posee condiciones ecológicas (clima, suelo, agua) que le proporcionan aptitudes notables para un desarrollo vegetal rápido y sostenido, que se manifiestan con la presencia de una masa boscosa característica que la distingue en el territorio nacional: la *selva paranaense*<sup>181</sup>.

Las condiciones ambientales particulares de Misiones, determinaron un modelo de desarrollo agrario que –desde el inicio de su colonización– se sustentó en la explotación de los recursos forestales nativos, como así también de cultivos como la *yerba mate*<sup>182</sup>, el *té*, el *tung*<sup>183</sup> y el *tabaco*, entre los más importantes por su incidencia económica y social.

### 3.1.1. El clima

Tiene una clara individualidad dentro del panorama de los tipos climáticos de la Argentina; se trata de un área de clima cálido definido como subtropical, con presencia de precipitaciones muy abundantes (no descienden por debajo de los 1.500 mm. anuales) y bastante uniformes, lo que la distingue de las otras áreas con climas cálidos pero más secos. No hay en Misiones una estación verdaderamente "seca", dado que en los meses de menor precipitación los registros de lluvia nunca son inferiores a los 70 mm.

Dada su posición cercana al trópico, la temperatura promedio es elevada (entre 20° C y 21° C). A lo largo del año, la temperatura sufre variaciones muy notables, con amplitud térmica media anual de 11° C y valores medios que oscilan entre los 15° C

---

<sup>181</sup> La *selva misionera* o *selva paranaense*, que ocupa un 35 por ciento del territorio de la provincia de Misiones, es una de las áreas de mayor biodiversidad de Argentina. Forma parte del Bosque Atlántico, una eco-región que se extiende desde la *Serra do Mar* en la costa brasileña hasta el este de Paraguay y casi toda la Provincia de Misiones. Se caracteriza por tener pisos o estratos bien definidos: el estrato herbáceo en el piso de la selva, el estrato arbustivo con plantas de hasta 15 metros, un nivel intermedio formado por helechos y árboles en crecimiento, el estrato del dosel o esqueleto de la selva, con árboles de hasta 30 metros, y el estrato de los emergentes con gigantes de la selva que alcanzan los 45 metros de altura. En: [http://www.turismo.misiones.gov.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=15](http://www.turismo.misiones.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=15).

<sup>182</sup> Comúnmente denominada yerba (*Ilex paraguayensis*, en guaraní *ka'a*), es una planta arbustiva o arbórea neotropical originaria de las cuencas de los ríos Paraná y Paraguay donde crece en estado silvestre. De las hojas y ramas, secas y molidas se prepara el mate, una infusión estimulante común en la gastronomía de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. El nombre de mate proviene de la palabra quichua "mati", con la cual se designaba a la calabacilla que tradicionalmente servía de recipiente a la infusión. En: <http://www.redargentina.com/Faunayflora/plantas/yerbamate/>

<sup>183</sup> Árbol originario de China, cuyo cultivo en la provincia se inició en el año 1928, adaptándose perfectamente al clima. Se distinguen 2 áreas de producción dentro de la provincia: Centro y Alto Paraná. A partir del 5 año el árbol empieza a dar el fruto, cuyas semillas son ricas en aceite de gran valor secativo, que una vez madurado y caído al suelo es recogido a mano. Estos frutos son industrializados, produciendo un aceite que se utiliza en la fabricación de pinturas y barnices.

En: <http://recorriendomisiones.com.ar/general/economia/tung.htm>



y 26° C. Los días con heladas son escasos, sobre todo en las áreas cercanas a los grandes ríos por efecto de la humedad que ellos generan.

Esta particular combinación de precipitaciones y elevadas temperaturas, hacen posible un rápido y sostenido desarrollo vegetal que le confiere una especial aptitud forestal, manifiesta en el desarrollo de la selva.

En síntesis, a todo el territorio provincial le corresponde un *clima subtropical sin estación seca*.

### 3.1.2. Los suelos

El elemento fundamental que define los distintos tipos de suelos es su base geológica –la roca madre– alterada por efecto de los diferentes agentes climáticos: lluvia, temperatura, viento, etc.

En la provincia se han detectado 9 (nueve) grupos de suelos: los seis primeros derivados del basalto, el séptimo de areniscas y los dos últimos de terrazas fluviales.

Los suelos derivados del basalto (conocidos generalmente como lateríticos) son los más característicos y cubren las dos terceras partes del territorio provincial. Se distinguen por ser suelos rojos, arcillosos, muy erosionables cuando se quita la cubierta vegetal, y de fertilidad variable.

**Cuadro N° 5. Misiones. Superficie y distribución de los suelos de según aptitud agrícola.**

Aptitud	Superficie (Ha.)	%
<b>Tierras aptas para uso agrícola</b>	<b>1.255.900</b>	<b>40,9</b>
- <i>Aptitud Buena</i>	252.500	8,2
- <i>Aptitud Moderada</i>	659.400	21,5
- <i>Aptitud Restringida</i>	344.000	11,2
<b>Tierras no aptas</b>	<b>1.816.000</b>	<b>59,1</b>
<b>Total</b>	<b>3.071.900</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** OEA. 1979. Informe sobre suelos.

### 3.1.3. La topografía

El relieve misionero se define como de tipo serrano muy erosionado. Desciende desde los 800 m. de altura en el Noreste hasta menos de 100 m. en el Sur, con pendientes más abruptas hacia el río Uruguay que hacia el Paraná.

Contrastando con este relieve quebrado, una considerable extensión de la provincia se halla cubierta por una llanura ondulada, atravesada por valles fluviales anchos. Ocasionalmente aparecen elevaciones que se destacan en el paisaje –reciben el nombre de cerros– y suelen estar cubiertas por una vegetación diferente, de árboles pequeños, que las hacen más visibles.

Sobre la costa del Paraná se suceden lomadas largas con depresiones por las que corre una gran cantidad de ríos y arroyos, cuyos valles tienden a ensancharse al desembocar en el Paraná y, por lo tanto, hacen menos abrupto el relieve.

El área serrana queda reducida, en su mayor parte, al centro de la provincia. Transversalmente a ella se encuentran las sierras menores, con elevaciones menos marcadas dada la larga acción erosiva sobre el sistema.

El aspecto general es el de una serranía ondulada, de la cual se desprenden ramas secundarias flanqueadas por profundas depresiones que corresponden a los valles fluviales. Este sistema serrano penetra en el territorio brasileño y su altura asciende en forma continua hacia el este.

#### **3.1.4. Los recursos hídricos**

Como consecuencia directa del tipo de clima y del relieve, la provincia alberga un sistema hidrográfico de gran densidad. En la periferia fluvial desembocan no menos de 800 cursos permanentes de agua que van desde pequeños arroyos hasta grandes ríos. El territorio provincial se ve dividido así en un sinnúmero de cuencas y subcuencas de las cuales por lo menos 20 abarcan una extensión considerable.

La cuenca del **Río Paraná** es la más desarrollada; con un cauce que se ensancha a medida que fluye hacia el sur, creciendo desde los 300 m. –a la altura de la desembocadura del río Iguazú– a casi 2.500 m. a la altura de la ciudad de Posadas.

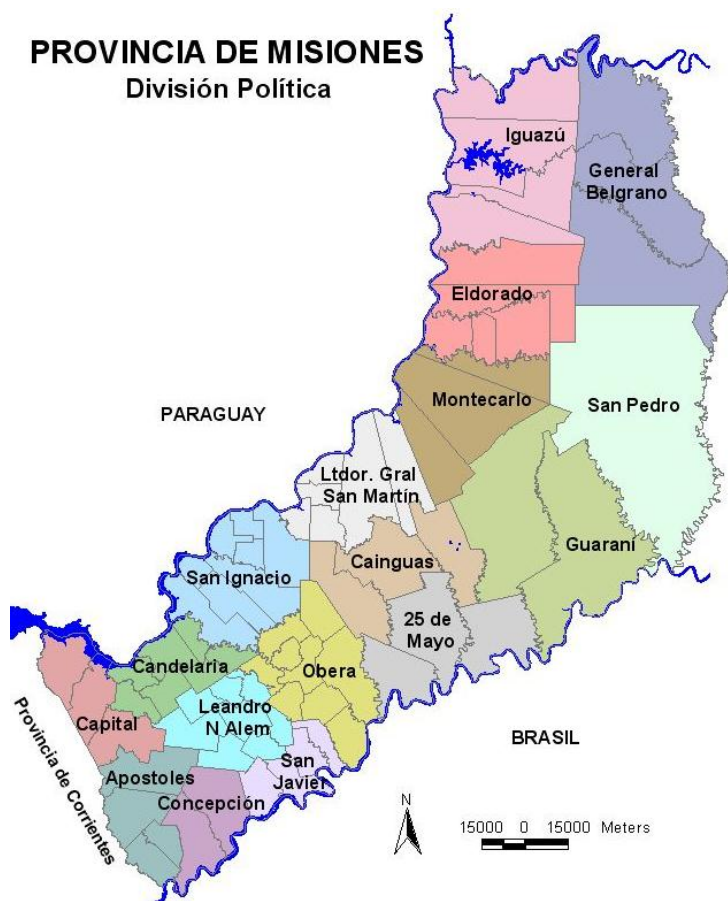
La segunda cuenca en superficie es la del **Río Uruguay**. Este río tiene un comportamiento de régimen subtropical con dos crecidas anuales, y las características topográficas de su lecho definen una cantidad de rápidos o correderas que dificultan enormemente su navegación.

El **Río Iguazú** recorre un trecho relativamente corto desde que ingresa al territorio argentino hasta su desembocadura en el Paraná. Es un río de régimen subtropical, alimentado por precipitaciones distribuidas a lo largo de todo el año.

El régimen de los ríos locales depende exclusivamente de las precipitaciones que

suceden dentro de la provincia y, dado que por lo general sus recorridos son cortos, se notan variaciones importantes en los registros diarios. Las grandes crecidas son comunes y el efecto mayor se evidencia en los cursos inferiores donde los valles son menos profundos y anchos.

La gran riqueza hidrográfica de Misiones ha hecho que la provincia sea el marco de una serie de proyectos hidroeléctricos, algunos ya concretados.



### 3.2. División política

Administrativamente está dividida en 17 departamentos, con un sistema de municipalización consagrado en la Constitución provincial<sup>184</sup>.

En 1983 (Ley N° 1847) se estructuró el Sistema Municipal de la Provincia, quedando un total de 75 municipios distribuidos entre los 17 departamentos.

Estos municipios se clasifican de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Primera**, aquéllos con más de 10.000 hab.,
- **Segunda**, los que tienen una población de entre 5.000 y 10.000 habitantes, y
- **Tercera**, los que no reúnan las condiciones para detentar la Primera y Segunda Categoría; aunque la Ley establece que deben tener entre 3.000 y 5.000 habitantes, acepta como situación de hecho e incorpora como municipios de *Tercera Categoría* a las comunas existentes al momento de sus sanción con menos de 3.000 habitantes.

<sup>184</sup> Decreto-Ley 1688 del 26 de Diciembre de 1956. El Régimen Municipal se reglamentó por Ley 231, que fue modificada más tarde por la Ley 237 conocida como “Orgánica de Municipalidades”.

De acuerdo a esta categorización la provincia está conformada por 14 municipios de Primera Categoría, 36 municipios de Segunda Categoría y 25 municipios de Tercera Categoría.

### 3.3. El sistema de transporte

La infraestructura vial es el soporte casi excluyente en el tráfico de bienes y servicios dentro de la provincia y de la misma con el exterior, ya que prácticamente han desaparecido como alternativa los sistemas ferroviario y portuario, y el aéreo no se constituye en una alternativa de significación. En materia de cargas, el transporte auto-motor absorbe más del 90 por ciento del total del volumen transportado, estando sujeto a la transitabilidad de las rutas no pavimentadas.

Con el resto del país aparece conectada por la Ruta Nacional N° 12 y la Ruta Nacional N° 14; esta última tiene un trazado que acorta en más del 25 por ciento la distancia a la región metropolitana y el puerto de Buenos Aires.



En el ámbito internacional, la construcción de los puentes Posadas – Encarnación (Paraguay) y Puerto Iguazú – Puerto Meyra (Brasil), significaron un avance en la integración con los países limítrofes. Hasta entonces, sólo existía una frontera seca en Bernardo de Irigoyen (Ruta Provincial N° 17), límite con el Brasil.

La red caminera se basa en las dos rutas nacionales antes mencionadas, con un trazado longitudinal al territorio, y un denso sistema de rutas provinciales primarias, secundarias y terciarias (camino vecinales) que, desarrolladas transversalmente, interconectan la provincia.

La *Ruta Nacional N° 12*, pavimentada en toda su longitud, vincula el corredor sobre el río Paraná entre Posadas y Puerto Iguazú. Se ubican sobre esta ruta los centros de

la provincia de mayor actividad económica, desempeñando ésta la función de colectora y distribuidora de los flujos vehiculares que se dirigen hacia la zona oriental.

La *Ruta Nacional N° 14*, también pavimentada, hace lo propio desde San José hasta Bernardo de Irigoyen, uniendo importantes localidades del interior y cumpliendo una función de “espina dorsal” en el territorio provincial.

Los caminos vecinales, de tierra en toda su extensión, constituyen más del 90 por ciento de la red caminera provincial. Se puede ver que el pavimento tiene alguna significación en las rutas primarias, donde alcanza a representar aproximadamente al 40 por ciento de las mismas.

Considerando las dificultades que presentan la red vial de Misiones y el insuficiente desarrollo alcanzado por las rutas pavimentadas locales con relación a la importante proporción de población rural, el sistema de transporte de pasajeros ha alcanzado dentro de la provincia un aceptable nivel de eficiencia, cubriendo prácticamente la totalidad del territorio. Así, la red de transporte da servicios principalmente en aquellas áreas de mayor actividad y densidad poblacional, siendo menor su frecuencia y calidad en las áreas más alejadas.

### **3.4. Características demográficas y situación social**

#### **3.4.1. Cantidad de habitantes y evolución.**

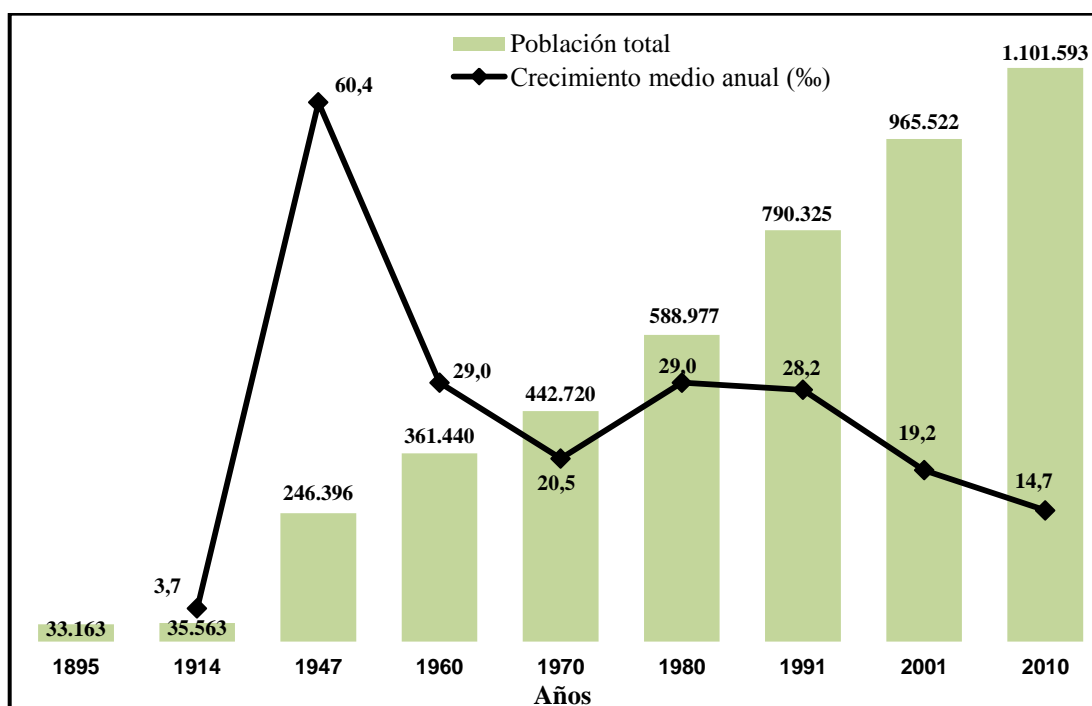
Con la finalidad de proteger las fronteras con el aumento de la población<sup>185</sup>, como fuera reseñado en el capítulo anterior, entre 1895 y 1937 se produjo en la provincia de Misiones un intenso proceso de colonización, el que fue estimulado mediante la adjudicación de tierras mensuradas.

Esta política enérgica de ocupación territorial, fue la que provocó los altísimos niveles de crecimiento poblacional registrados durante aquellos primeros años del siglo XX.

A partir de 1960, y por efecto de la disminución del proceso inmigratorio, el ritmo de crecimiento poblacional decae en forma significativa, pero manteniéndose siempre por encima de las tasas observadas a nivel nacional (Gráfico N° 6).

---

<sup>185</sup> Para la llamada “Generación del ‘80”, gobernar era poblar (Alberdi, Juan B. *“Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina”*, 1852). Este proyecto político se materializó mediante la llamada “*Ley Avellaneda*” (1889), sobre colonización e inmigración.

**Gráfico N° 6. Población de Misiones y tasas de crecimiento medio anual.  
Período 1895-2010.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 4 del Nexo de Tablas.

En los últimos períodos intercensales, la evolución poblacional se produjo por el efecto combinado de su *crecimiento vegetativo* relativamente alto y un *saldo migratorio* favorable, pero pequeño.

Entre los años 2001 y 2010, la provincia expuso un crecimiento medio anual inferior al registrado en el período anterior pero –al mismo tiempo– superior al de la nación en su conjunto (14,7 por mil y 11,3 por mil, respectivamente). De esta manera, en el 2010 superó el millón de habitantes, registrando un incremento de su población total de aproximadamente un 14 por ciento (136.071 personas más que en 2001).

De esta manera, Misiones pasó a ser la provincia con mayor cantidad de habitantes del NEA, siguiéndole en orden de importancia Chaco (1.053.466), Corrientes (993.338) y Formosa (527.895).

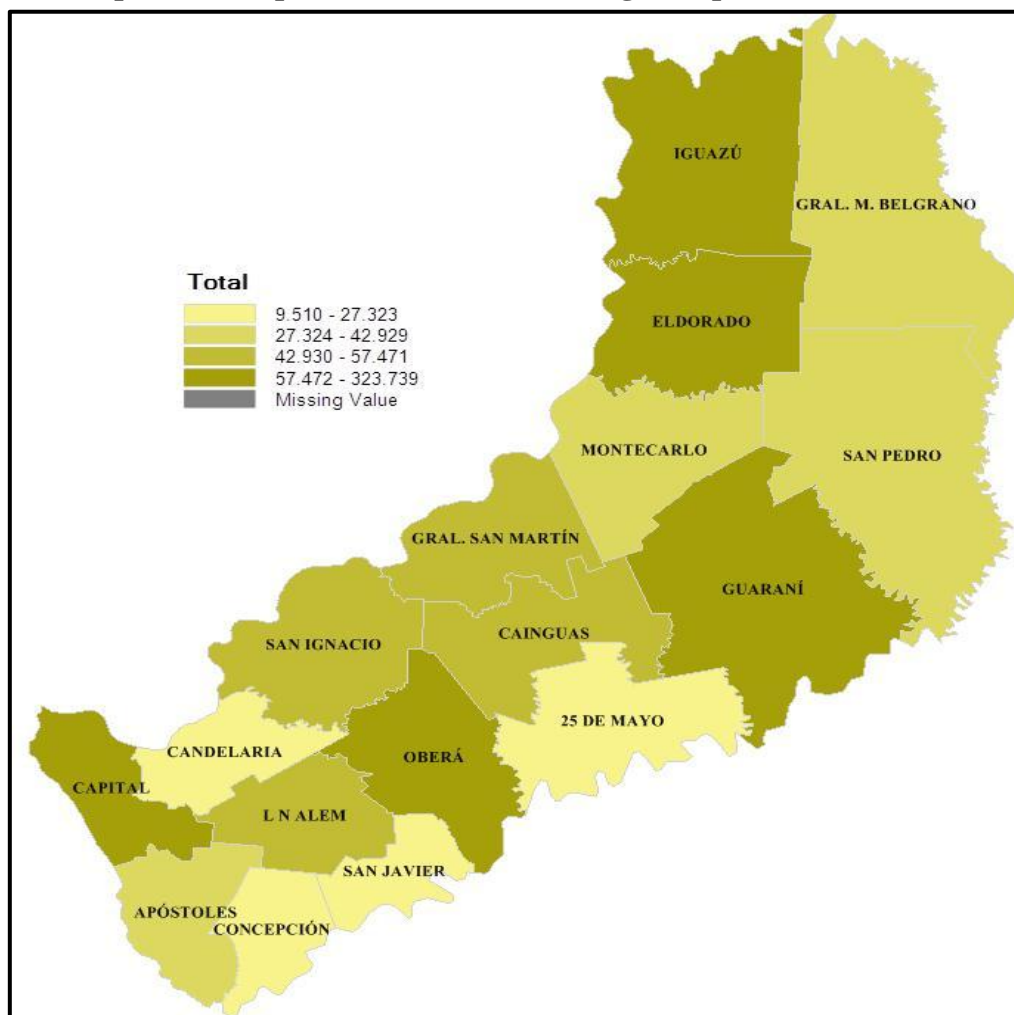
Este ritmo de crecimiento, también le permitió ascender en el escalafón nacional, pasando a ocupar el noveno lugar entre las provincias con mayor cantidad de habitantes<sup>186</sup> (Tabla N° 2 del Anexo).

<sup>186</sup> Es superada por Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Capital Federal, Mendoza, Tucumán, Entre Ríos y Salta.

**3.4.2. Distribución y estructura de la población**

El Censo del 2010 permitió verificar, entre otros aspectos de interés, que por primera vez en la historia de los censos de población, hay en la provincia un número mayor de mujeres que de varones, siendo esta diferencia de aproximadamente 2.900 personas (Tabla N° 6).

**Mapa N° 4. La población de Misiones, según departamentos. 2010.**

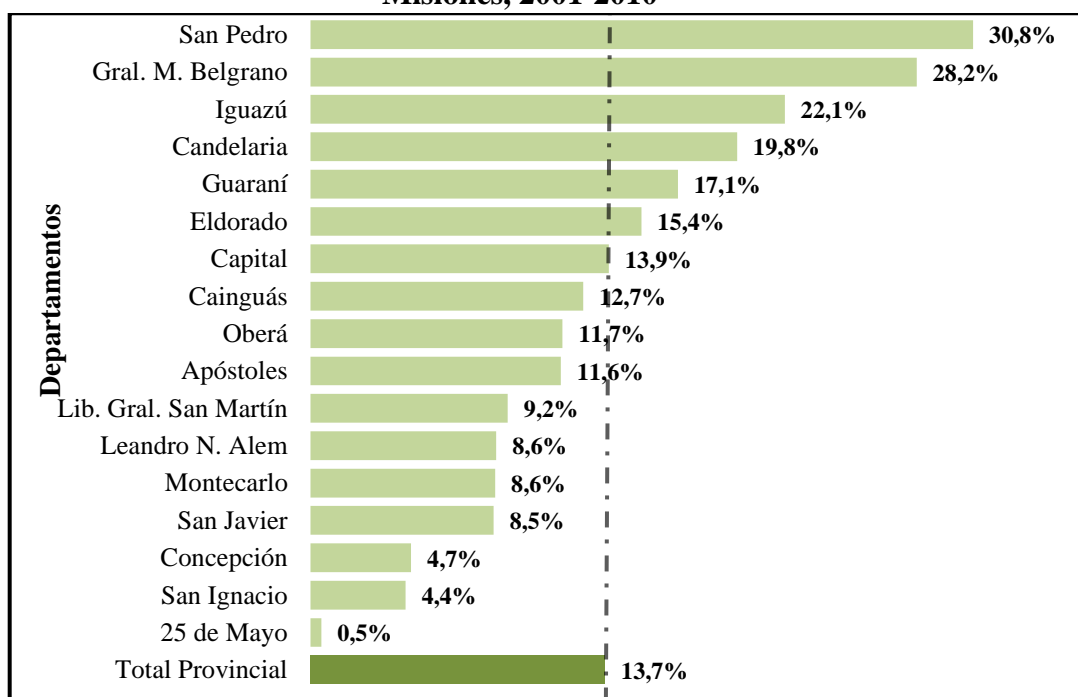


**Fuente:** Elaboración en base a los datos de la Tabla N° 5 del Anexo.

Por otra parte, se pudo observar que en el departamento Capital –en el que habitan más de 320 mil personas– se asienta casi el 30 por ciento de la población de la provincia. Si se consideran, junto con el departamento Capital, los otros cuatro departamentos más poblados (Oberá, Iguazú, Eldorado y Guaraní), se define un territorio que concentra prácticamente el 60 por ciento de la población misionera. En el otro extremo de esta escala, se encuentra el departamento Concepción, cuya población no alcanza a representar el 1 por ciento del total de habitantes de la provincia (Mapa N° 4 y Tabla N° 5).

Otro hecho que merece ser destacado al analizar la distribución espacial de la población provincial, es la disparidad de situaciones que se observa en su variación por departamentos. En San Pedro la población creció más del 30 por ciento con respecto al Censo del 2001 (representa una variación absoluta de 7.314 habitantes); también son elevados los incrementos de población que observan los departamentos General M. Belgrano (28,2 por ciento), Iguazú (22,1 por ciento), Candelaria (19,8 por ciento), Guaraní (17,1 por ciento) y Eldorado (15,4 por ciento), todos ellos con aumentos que se traducen en variaciones porcentuales superiores al de la provincia en su conjunto (Gráfico N° 7).

**Gráfico N° 7. Variación intercensal poblacional, por departamentos.  
Misiones, 2001-2010**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 5.

A su vez 25 de Mayo, que tuvo un aumento de 136 personas respecto al operativo censal anterior, registra un crecimiento relativo (0,5 por ciento) que lo ubica como el departamento con el menor índice de variación poblacional. Son también exiguos los índices de crecimiento correspondientes a los departamentos San Ignacio y Concepción.

Como era de prever, el departamento Capital, continúa siendo el distrito con mayor densidad de población en todo el territorio provincial (335 Hab/km<sup>2</sup>), habiendo incrementando de manera sustancial la concentración que observara en el censo anterior. Esta jurisdicción, junto con Oberá (66 Hab/km<sup>2</sup>) son las que superan holgadamente la densidad promedio provincial (Tabla N° 5).

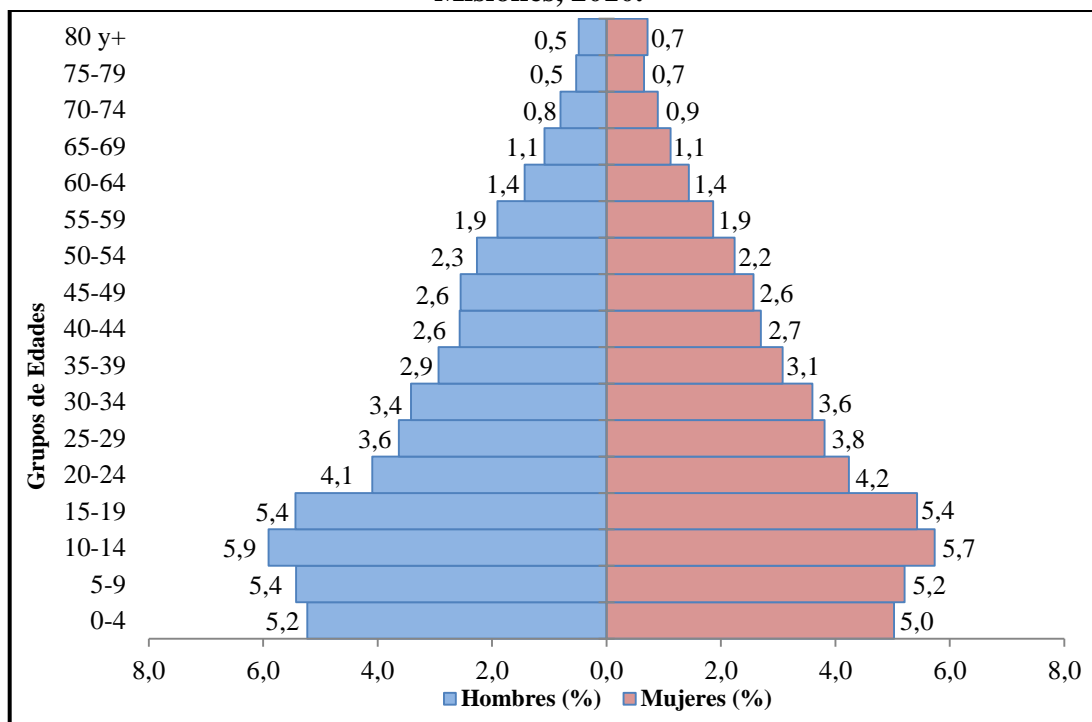


A su vez, es el departamento de San Pedro el que registró la menor densidad poblacional (9,1 Hab/km<sup>2</sup>), aun cuando fuera el departamento de mayor crecimiento en los últimos años.

También mediante el Censo 2010 se pudo establecer que aproximadamente el 4 por ciento de la población residente en la provincia era extranjera (44.012 personas). De ese total, más de la mitad son mujeres (53 por ciento), son mayoritarios los de edades activas (15 a 64; 60 por ciento) y casi en su totalidad provienen de países limítrofes (92 por ciento), siendo los de nacionalidad paraguaya los más numerosos (Tabla N° 7).

En cuanto a la *estructura por sexo y edad* de la provincia, mediante la pirámide de población se puede ver que a pesar de haber tenido en los últimos años niveles de natalidad superiores a los de la nación en su conjunto, también Misiones presenta un estrechamiento de la base que está expresando en este caso una reducción en el número de nacimientos, dado que es sabido que la mortalidad infantil ha venido descendiendo en los últimos años. Al mismo tiempo, no se observa un ensanchamiento pronunciado de la cúspide de la pirámide, lo que habla de un retraso respecto a la nación en la evolución de la esperanza de vida (Gráfico N° 8).

**Gráfico N° 8. Distribución de la población por grupos de edades y sexo. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 6 del Anexo de Tablas.

Se puede concluir que la provincia se encuentra en transición hacia un proceso de

envejecimiento poblacional que ha comenzado por su base a raíz de la caída en los niveles de natalidad (Simonetti, 2012).

Del total de población censada en 2010, el 26 por ciento (289.758 personas) se ubicaba en zonas rurales<sup>187</sup>, sector que experimentó una fuerte disminución de su participación relativa en los últimos 31 años (Cuadro N° 6). En efecto, en 1970 la provincia se caracterizaba por tener un predominio de población rural (51,4 por ciento), situación que se modificó sustancialmente durante las décadas posteriores a partir de un sostenido proceso de urbanización que la llevan a alcanzar el registro observado en el último censo de población.

**Cuadro N° 6. Población Total, Urbana y Rural. Misiones, Años 1970 - 2001.**

Años	Población Total	%	Población Urbana	%	Población Rural	%
<b>1970</b>	442.720	<b>100,0</b>	215.073	48,6	227.647	51,4
<b>1980</b>	588.977	<b>100,0</b>	297.095	50,4	291.882	49,6
<b>1991</b>	790.325	<b>100,0</b>	500.948	63,4	289.377	36,6
<b>2001</b>	965.522	<b>100,0</b>	680.048	70,4	285.474	29,6
<b>2010</b>	1.101.593	<b>100,0</b>	811.835	73,7	289.758	26,3

**Fuente:** INDEC. Censos Nacionales de Población, Hogares y Viviendas de 1970 a 2010.

No hay elementos que hagan suponer que este proceso pueda haberse modificado durante la presente década, sino que, por el contrario, ha sido el éxodo rural uno de los temas que preocupó durante los últimos años a políticos e investigadores del sector.

El comportamiento observado en la población rural está determinado en gran medida por un proceso de migración rural-urbana que determinó una redistribución espacial importante durante este período. Este comportamiento migratorio no es extraño ya que, desde hace varias décadas, la tendencia nacional –incluso mundial– anticipaba este fenómeno.

Existen causas reconocidas que determinan este proceso de creciente emigración y despoblamiento de las zonas rurales; entre otras pueden mencionarse:

- La búsqueda de nuevas y mejores opciones laborales, lo que significa no solo la posibilidad de encontrar empleos más remunerativos, sino también la oportunidad de poseer estabilidad en el mismo, como así también de encontrar mejoras en la cobertura social, previsional, etc.

<sup>187</sup> Se trata de población dispersa o asentada en localidades con menos de 2.000 habitantes.

- El empleo de nuevos procedimientos productivos que implican una mayor utilización de capital y por ende una intensificación en la mecanización de las tareas agrícolas. Este hecho reduce las oportunidades laborales y, lo que es más grave, genera un proceso de desocupación creciente de la mano de obra.
- La concentración de la tierra, hecho que queda evidenciado en los últimos censos agropecuarios y es un factor que va generando el abandono de la actividad de antiguos campesinos.

En Misiones, la definición de ésta situación fue ocurriendo de acuerdo a las transformaciones que se fueron sucediendo en su estructura productiva. Así, como se podrá ver más adelante, la evolución del PBI de la provincia para el período de análisis indica una paulatina desaceleración en la participación del Sector Primario, así como un mayor protagonismo de los sectores Secundario y Terciario.

### 3.4.3. La situación educativa

Los indicadores educativos de la provincia se encuentran entre los más bajos del país. Esto vale tanto para aspectos cuantitativos de la educación (analfabetismo, deserción, escolarización primaria y secundaria) como en lo referente a la *calidad educativa*<sup>188</sup>.

Los *analfabetos* registrados en el último Censo Nacional (2010) representaban el 4,1 por ciento de la población total<sup>189</sup>, registro que la coloca –junto con las restantes provincias que conforman la región NEA<sup>190</sup>– entre las que presentan la situación de mayor déficit en esta dimensión. Por otra parte, se pudo observar una gran heterogeneidad espacial, con valores que van desde el 2,1 por ciento correspondiente al departamento Capital, hasta el 8,3 por ciento de San Pedro.

La población analfabeta está mayoritariamente compuesta por jóvenes campesinos que se incorporan a edades muy temprana a la actividad productiva, situación que queda expresada en el diferencial –7,2 por ciento y 3,1 por ciento, respectivamente– de las tasas de analfabetismo rural y urbano (Tabla N° 8 del Anexo).

---

<sup>188</sup> En el 2010, más de la tercera parte de los alumnos del 6<sup>to</sup> año de la educación primaria tuvieron un desempeño *Bajo* en matemática y lengua (40,6 por ciento y 36,5 por ciento respectivamente). Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (Ministerio de Educación de la Nación). Disponible en: <http://diniece.me.gov.ar/>. Fecha de consulta: 5/12/2014.

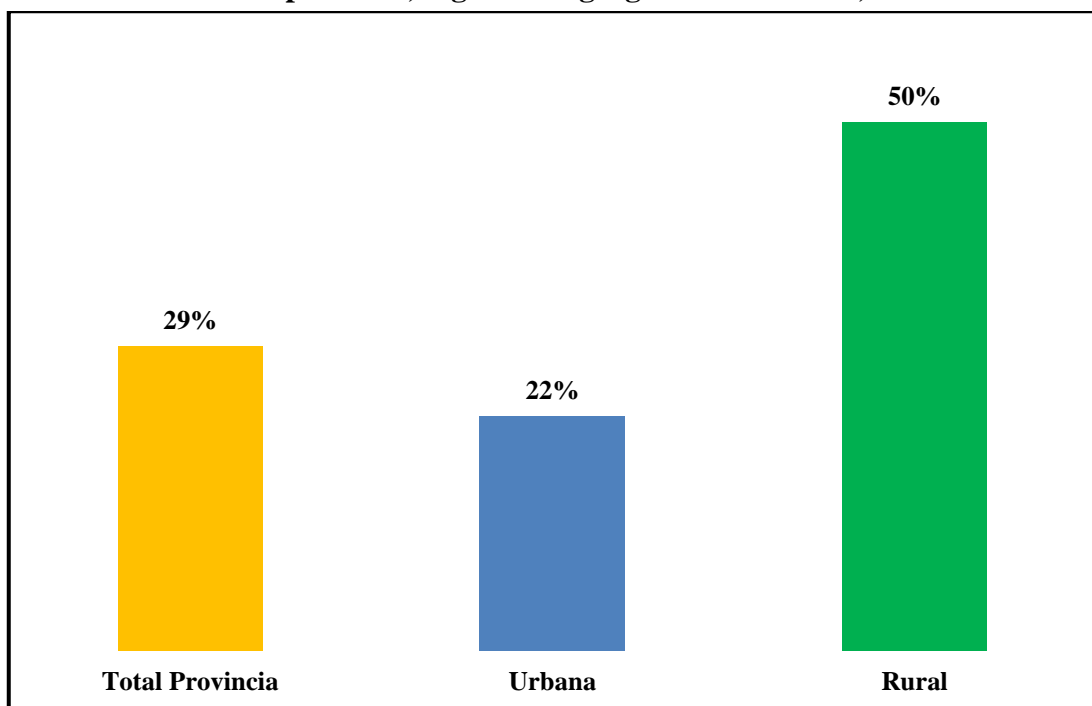
<sup>189</sup> Se obtiene como el cociente entre el número de personas que no saben leer ni escribir de 10 años y más y el total de personas de 10 años y más, por cien.

<sup>190</sup> Las restantes provincias de la región registran: Chaco (5,5 por ciento de analfabetismo), Corrientes (4,3 por ciento) y Formosa (4,1 por ciento). A nivel nacional, en el 2010 eran analfabetos el 1,9 por ciento de la población de 10 años y más.

A su vez, en términos generales han sido las mujeres quienes –a través del tiempo– registraron mayores tasas de analfabetismo, fenómeno asociado a pautas culturales relacionadas con el rol principalmente doméstico que les estaba asignado a las mismas, pero en el último censo estos valores prácticamente se han igualado en un 4 por ciento (Tabla N° 10 del Anexo).

Si se considera un indicador más exigente que el analfabetismo, como sería el de “*población con educación incipiente o nula*”<sup>191</sup> se puede ver, según el censo del 2010, que el 13 por ciento de los mayores de 15 años (el mismo registro para varones y mujeres) se encuentran en esta condición, cuando el promedio nacional es justamente la mitad. A su vez, es alto el número de hogares que, en el año 2010, tenían *jefes que nunca habían asistido o no habían completado el nivel de enseñanza primaria* (29 por ciento).

**Gráfico N° 9. Jefes de hogar que nunca asistieron o no completaron la enseñanza primaria, según área geográfica. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010.  
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE.

En el Gráfico N° 9 se aprecia que el nivel de educación de los jefes de hogar presenta un diferencial muy importante según se trate de hogares ubicados en zonas urbanas o rurales (22 por ciento y 50 por ciento, respectivamente). Esto tiene implicancias directas sobre la capacidad de subsistencia de la población e impone

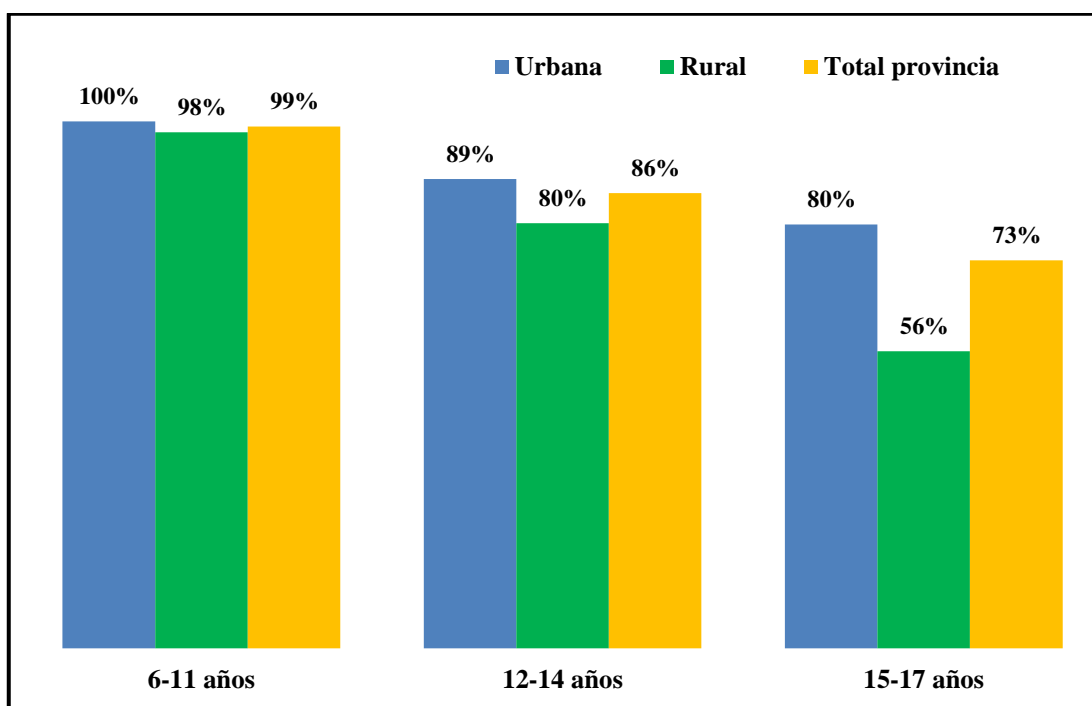
<sup>191</sup> Es el porcentaje de población de 15 y + años que nunca asistió a un establecimiento educativo o que no superó el tercer grado de la escuela primaria, respecto al total de población.

una restricción importante a las posibilidades de reconversión de las actividades productivas en alternativas que exijan alguna capacitación específica.

Las *tasa neta de escolarización*<sup>192</sup> mostraban una cobertura del 99 por ciento entre los jóvenes de 6 a 11 años (primarios); a su vez registraba el 86 por ciento entre los de 12 a 14 años y el 73 por ciento para los jóvenes de 15 a 17 años, edades estas últimas con los que se completaría el nivel medio de enseñanza.

También las tasas de escolarización muestran condiciones más desfavorables en el sector rural. Se puede ver en el Gráfico N° 10 que las tasas de escolarización en los centros urbanizados son superiores a las que se registran en las zonas rurales en todos los grupos de edades, con diferencias que se van acentuando a medida que se avanza en el nivel de escolarización exigido.

**Gráfico N° 10. Tasa de escolarización de la población de 6 a 17 años, según grupos de edades y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 11 del Anexo de Tablas.

Los bajos niveles de inserción en la educación formal de los habitantes asentados en áreas rurales, coloca serios interrogantes sobre las posibilidades futuras de esta población, que necesita cada vez más –en el caso de los productores– realizar una gestión integral de sus unidades productivas, considerando la producción, la administración, la comercialización y los cambios tecnológicos que se producen en

<sup>192</sup> Porcentaje de personas escolarizadas en cada nivel de enseñanza con edad escolar pertinente con respecto al total de la población de ese grupo de edad.

un mercado globalizado. Además, completar sus ingresos con trabajos fuera de la chacra requiere niveles de educación y capacitación cada vez más amplios en calidad y cantidad (IERAL – Fundación Mediterránea. 1998).

#### 3.4.4. Salud y nutrición

Desde setiembre del año 2007, la Cámara de Representantes de Misiones aprobó la Ley Provincial de Salud XVII-Nº 58, mediante la cual se estableció que

*“la salud es un bienestar de interés público, tutelado por el Estado provincial, que tiene por funciones esenciales la vigilancia epidemiológica y las condiciones óptimas de salud, fiscalización y control de las acciones, recursos y servicios de salud”* (Capítulo I, Art. 2).

Para dar cumplimiento a estos objetivos establecidos por ley, se establecieron cuatro modelos de gestión:

- el de *Atención Primaria de la Salud* (APS), para prevenir y promover la salud,
- el de *Gestión*, que tiende a la descentralización administrativa,
- el de *Calidad*, que se propone la jerarquización de los recursos humanos de los diferentes centros de salud mediante programas de formación y capacitación, concursos y selección, y
- el de *Financiamiento*, destinando el 13 por ciento del PBI al Área de Salud.

La implementación de estas políticas públicas se reflejaron positivamente en el Censo Nacional del 2010 al comprobarse que, si bien con niveles inferiores a la media nacional, el 56 por ciento de la población posee cobertura médica (615.353 habitantes) <sup>193</sup>.

A su vez, del total de mujeres el 58 por ciento cuenta con cobertura médica (319.046 personas) y, entre los varones, este tipo de cobertura alcanza al 55 por ciento (296.307 personas). Mediante el operativo censal también se pudo distinguir la distribución de los diversos tipos de cobertura de salud que poseen los misioneros: el 43 por ciento cuenta con obra social (468.494 personas), el por ciento posee prepaga a través de obra social (73.942 personas), otro 5 por ciento es beneficiario de programas y planes estatales de salud (50.623 personas) y el 2 por ciento restante cuenta con prepaga mediante contratación voluntaria (22.294

---

<sup>193</sup> En el Censo del 2001 las personas con cobertura de salud representaba el 42 por ciento de la población total (45 por ciento en las áreas urbanas y 35 por ciento en las rurales).

personas). Estas cifras, según el IPEC<sup>194</sup>, posicionan a Misiones como la provincia de la región NEA en mejor situación según la cobertura médica de sus habitantes.

Es importante reparar que el 44 por ciento de la población provincial para atenderse deber recurrir a la salud pública, lo que habla de la relevancia de este sector tanto por el número de habitantes que tiene directamente a su cargo, como por la cobertura territorial que debe ofrecer.

En cuanto a la distribución territorial de la oferta del sector público, es necesario señalar que la misma manifiesta desequilibrios cualitativos en los niveles de complejidad que poseen los establecimientos en los distintos departamentos.

Un indicador que refleja la situación sanitaria en cuanto a la cobertura del sistema es la relación *habitantes por cama de internación*. Si bien no se dispone de datos actualizados de este indicador se puede ver que, en el año 2008, el promedio provincial era de aproximadamente 759 habitantes *por cada cama del subsector oficial*, esta relación es favorable en sólo en 6 de los 17 departamentos: Concepción, Eldorado, Capital, Oberá, Leandro N. Alem y Gral. Belgrano. En el otro extremo, aparece Candelaria con una dotación en este servicio que la aproxima a los 3 mil habitantes por cama disponible (Tabla N° 12 del Anexo).

El estudio de *causas de morbi-mortalidad* permite afirmar que las tasas de mayor morbilidad, al igual que en el país y en el mundo, corresponden a las enfermedades crónicas no transmisibles (67 por ciento), como son las enfermedades del sistema circulatorio, diabetes, tumores y aquellas ocasionadas por causas externas.

Las enfermedades relacionadas directa o indirectamente con estados nutricionales deficientes o aquellas que pueden reducirse fácilmente con medidas de prevención (infecciosas y parasitarias) no alcanzan niveles que merezcan destacarse.

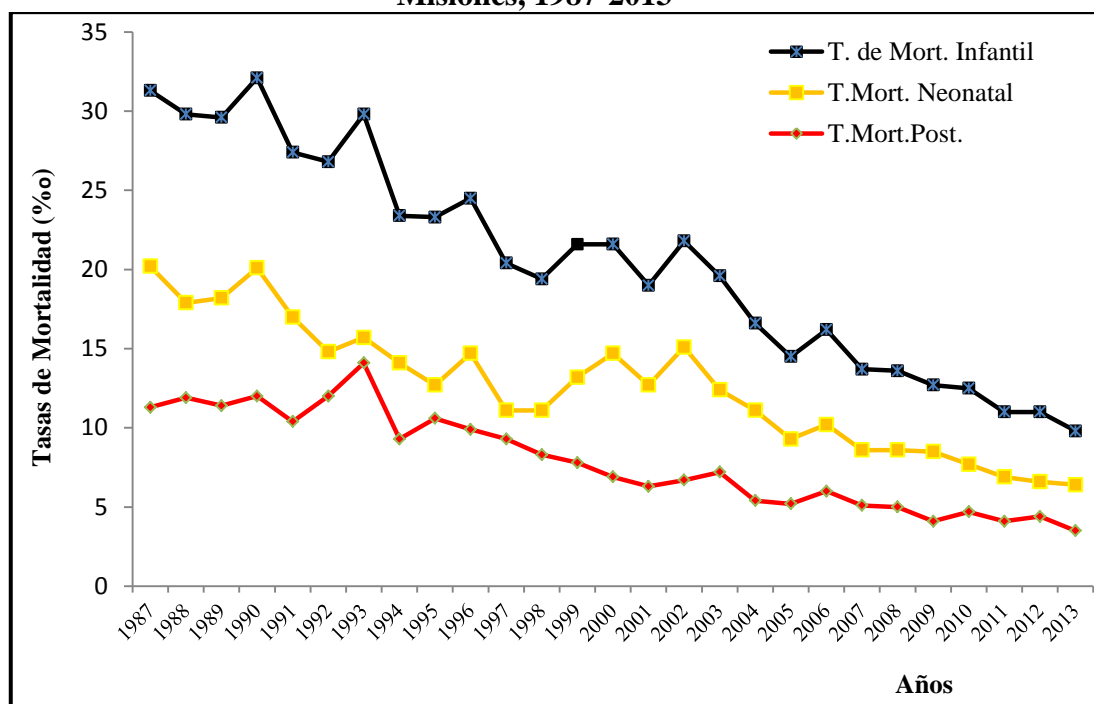
Es de hacer notar que, durante el 2013, en la Provincia de Misiones fueron 20 las *defunciones por desnutrición* (4 correspondían de menores de 5 años), hecho que –si bien no deja de ser alarmante– indica una incidencia baja de la desnutrición como causa directa de muerte. Ahora bien, es de suponer que como causa asociada podría aparecer en una proporción bastante mayor dada la interrelación que existe entre la desnutrición y las condiciones inmunológicas de las personas.

---

<sup>194</sup> Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC). “*Atlas de Misiones*”. Capítulo 6. En: [http://www.ipecmisiones.com/GranAtlasMisiones/Gran\\_Atlas\\_de\\_Misiones-Cap\\_6\\_Poblacion.pdf](http://www.ipecmisiones.com/GranAtlasMisiones/Gran_Atlas_de_Misiones-Cap_6_Poblacion.pdf). Fecha de consulta: 12/2/2015.

La mortalidad infantil es un indicador que resulta de especial interés por la incidencia que tiene en el nivel de mortalidad general y la relación que guarda su comportamiento con las condiciones socioeconómicas del espacio geográfico de referencia. En Misiones, la *tasa de mortalidad infantil* han descendido en las últimas décadas en todos sus tramos de medición (Gráfico N° 11), alcanzando en el 2013 la tasa general un valor cercano al 10 por mil, registro que la coloca en un nivel equiparable al de la nación en su conjunto.

**Gráfico N° 11. Evolución de la mortalidad infantil, neonatal y post neonatal. Misiones, 1987-2013**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 13.

Hasta el año 2008, entre los menores de un año la causa más frecuente de mortalidad eran *ciertas afecciones originadas en el período perinatal* (48,8 por ciento), ubicándose posteriormente las *malformaciones congénitas* (12,4 por ciento), las *enfermedades del sistema respiratorio* (11,5 por ciento) y las *enfermedades de origen nutricional, infeccioso y parasitario* (9,4 por ciento)<sup>195</sup>.

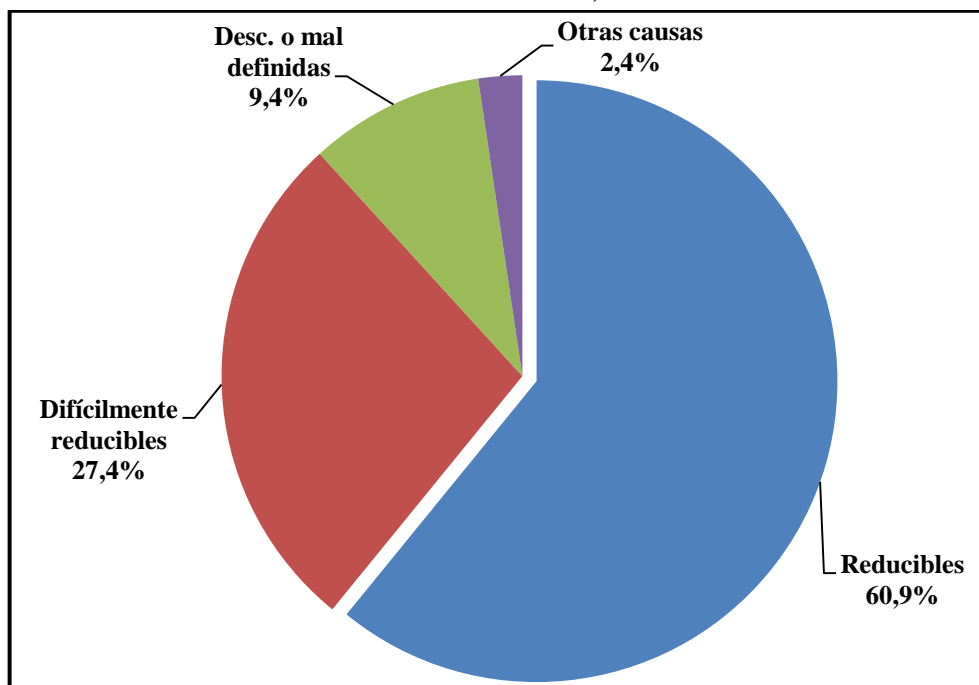
Lo que resultaba alarmante y ponía de manifiesto las dificultades sanitarias de la provincia a esa fecha, era que más del 61 por ciento de las muertes ocurridas entre los menores de un año (63 por ciento entre las defunciones neonatales y 58 por ciento en las posneonatales), hubieran sido evitables con un diagnóstico y

<sup>195</sup> Ministerio de Salud Pública. “*Informe Estadístico de Defunciones, 2008*”. Dirección de Estadística de Salud.



tratamiento precoz, un buen control del embarazo y buena atención del parto (Gráfico N° 12).

**Gráfico N° 12. Mortalidad infantil por causas según criterios de reducibilidad. Misiones, 2008.**



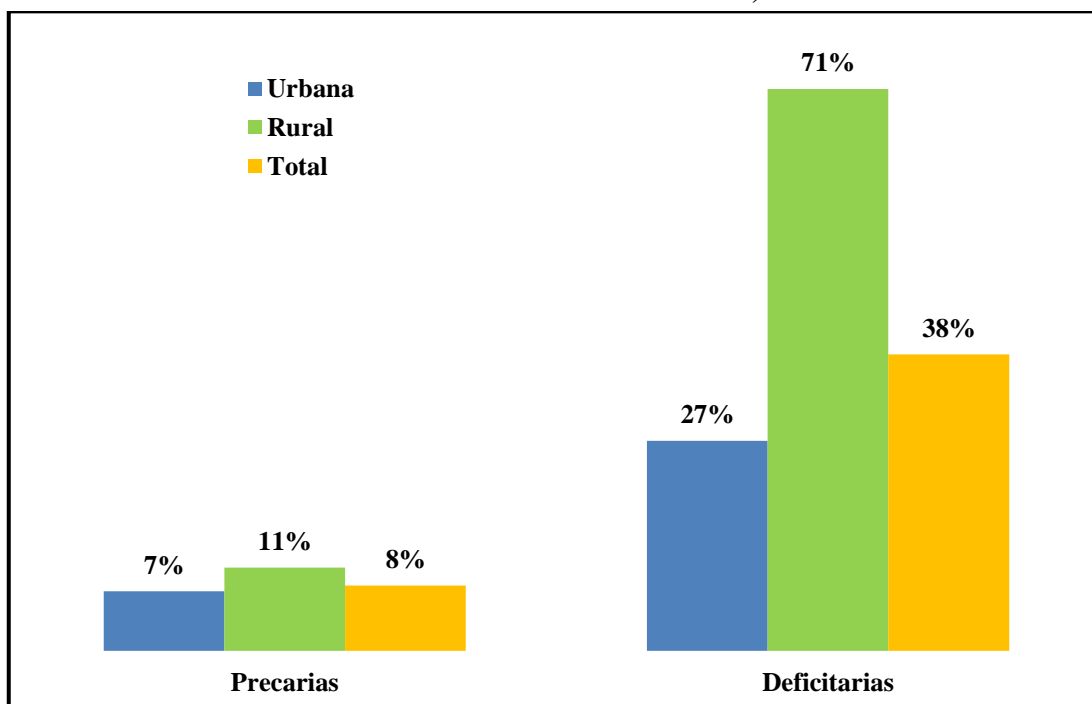
**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 14 del Anexo.

Como conclusión se puede señalar que, aun cuando se observan cifras que muestran una evolución positiva en el estado sanitario de la población misionera, la proporción importante de habitantes que no cuenta con obra social y/o un plan médico, el alto porcentaje de mortalidad infantil *ocurridas por causas reducibles* y el desequilibrio territorial de la oferta sanitaria a cargo del Estado, revelan ciertas dificultades para acceder a los servicios de atención médica en un número importante de población, particularmente de aquellos que habitan en el sector rural.

### 3.4.5. La situación habitacional

Si se analiza la situación del parque habitacional de la provincia a partir de lo definido como *precario*<sup>196</sup>, se aprecia que en el año 2010 la situación provincial puede ser calificada de moderada ya que, según el censo de ese año, el número de hogares que habitaban en viviendas con esta condición representaban el 8 por ciento del total de hogares de la provincia. En las zonas urbanas, el 7 por ciento de los hogares se alojaba en viviendas de este tipo, mientras que en las zonas rurales involucraba al 11 por ciento de los hogares (Gráfico N° 13).

<sup>196</sup> Rancho o casilla, casa de inquilinato y hotel o pensión, local no construido para habitación y vivienda móvil.

**Gráfico N° 13. Hogares en viviendas precarias y viviendas deficitarias, según localización urbana o rural. Misiones, 2010.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 15 del Anexo.

Si se toma en cuenta un indicador más exigente, como lo es el de *vivienda deficitaria*<sup>197</sup>, la situación provincial es más crítica y probablemente refleje mejor la realidad existente. Se puede observar (Gráfico N° 13) que en el año 2013 habitaban este tipo de viviendas el 38 por ciento del total de los hogares existentes, con un destacable diferencial urbano-rural (27 por ciento y 71 por ciento, respectivamente).

Adoptando un umbral tolerante de la situación de *hacinamiento*, como sería considerar que se da esta condición cuando más de 3 personas comparten el cuarto, se observa que en el 2010 el 4 por ciento de los hogares estaba en esta condición involucrando al 8 por ciento de los habitantes de la provincia; en ese mismo año poco más del 5 por ciento de las personas habitaba en viviendas con “*pisos precarios*”<sup>198</sup>.y el 12 por ciento tenía “*techos precarios*”<sup>199</sup>. Por otra parte, la cuarta parte de los hogares se alojaba en viviendas con un “*inodoro sin descarga de agua o sin inodoro*”.

En todos los indicadores propuestos se aprecia un mayor déficit en las áreas rurales

<sup>197</sup> A las viviendas precarias se les agrega las casas tipo B, que son las que cumplen al menos una de las siguientes condiciones: a) no tienen provisión de agua por cañería dentro de la vivienda, b) no disponen de retrete con descarga de agua, c) tienen piso de tierra u otro precario.

<sup>198</sup> Incluye aquellas viviendas con piso de “tierra, ladrillo suelto” u “otros”.

<sup>199</sup> Incluye aquellas viviendas con techos de “chapa cartón” y “caña, tabla o paja, paja solamente”.

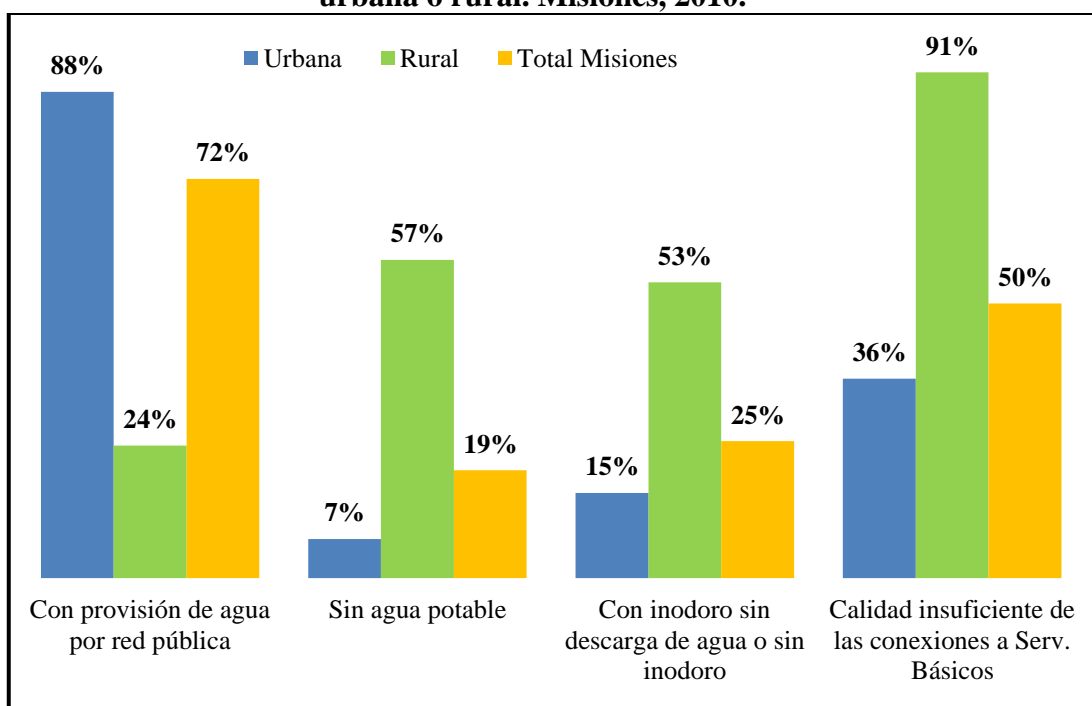
que en las urbanas. (Tablas N° 16 y 17 del Anexo). Ahora bien, en este punto resulta importante recuperar lo que señala Mathey cuando señala,

*“el estándar de necesidades mínimas, utilizados para ámbitos rurales y urbanos por igual, no serían adecuados tanto desde un análisis objetivo como desde la percepción o evaluación de las condiciones de privación efectuadas por los propios individuos. Asimismo, la construcción de algunos indicadores de vivienda y servicios desconoce el carácter “natural” del medio rural y la facilidad de acceso a ciertos recursos, como por ejemplo el aprovisionamiento de agua para el consumo familiar, los materiales de construcción de la vivienda, entre otros”* (Mathey, 2007: 13).

La situación deficitaria en las condiciones intrínsecas de las viviendas que se desprende de la información presentada, tiene su correlato en todos los indicadores relacionados con el equipamiento básico de las mismas.

En este sentido, si se consideran los servicios básicos que disponen, se puede ver que en el 2010, aproximadamente uno de cada cinco hogares *no tenían acceso al agua potable*<sup>200</sup>, con diferencias notables según se trataran de hogares ubicados en zonas urbanas o rurales (Gráfico N° 14).

**Gráfico N° 14. Hogares según provisión de servicios básicos y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 17 del Anexo.

Para esa misma fecha, la provisión de agua por red pública alcanzaba al 72 por

<sup>200</sup> El agua para beber o cocinar proviene de “pozo con o sin bomba”, “agua de lluvia” o “río, arroyo, vertiente” (independientemente de disponer de ella en la vivienda o el terreno).

ciento de los hogares y para el 50 por ciento de los mismos la calidad de las conexiones de servicios básicos era insuficiente. A su vez, aproximadamente el 25 por ciento de las viviendas, en el mejor de los casos, disponía de un *inodoro sin descarga de agua*.

En Misiones la modalidad más difundida de obtención de agua para consumo en los hogares ubicados en zonas rurales era a través de un *pozo sin bomba* (47 por ciento) y el acceso a una red pública de distribución de agua alcanza a menos de la cuarta parte de estos hogares (24 por ciento). A su vez, aproximadamente uno de cada 10 de los hogares rurales la obtenía por medio de *fuentes naturales*: río, canal o arroyo.

En cuanto a la provisión de energía eléctrica, se puede señalar que prácticamente el 90 por ciento de las viviendas de toda la provincia contaban con este servicio, pero en el caso de las áreas rurales dispersas casi la tercera parte de las viviendas no contaban con este servicio.

#### 3.4.6. Pobreza estructural

El indicador de *Necesidades Básicas Insatisfechas* (NBI)<sup>201</sup> ha mostrado una tendencia descendente sostenida durante el período 1980-2010 pero, aun así, en el 2010 residían en hogares NBI más del 19 por ciento de la población de la provincia (supera las 208 mil personas). Este indicador, que resume un buen número de los aspectos sociales tratados hasta aquí, excede en forma significativa el nivel registrado para la nación en su conjunto (13 por ciento).

Si bien el avance que exhibe Misiones en los porcentajes de hogares y población con NBI da una idea

*“de mejoras de la calidad de vida de los habitantes no podemos dejar de mencionar que, según un informe publicado por el IPEC, en el año 2010, la provincia se sitúa quinta en el ranking nacional de hogares con mayor porcentaje de NBI y tercera a nivel regional del NEA, después de Formosa y Chaco”* (Bulloni, 2014: 24-25).

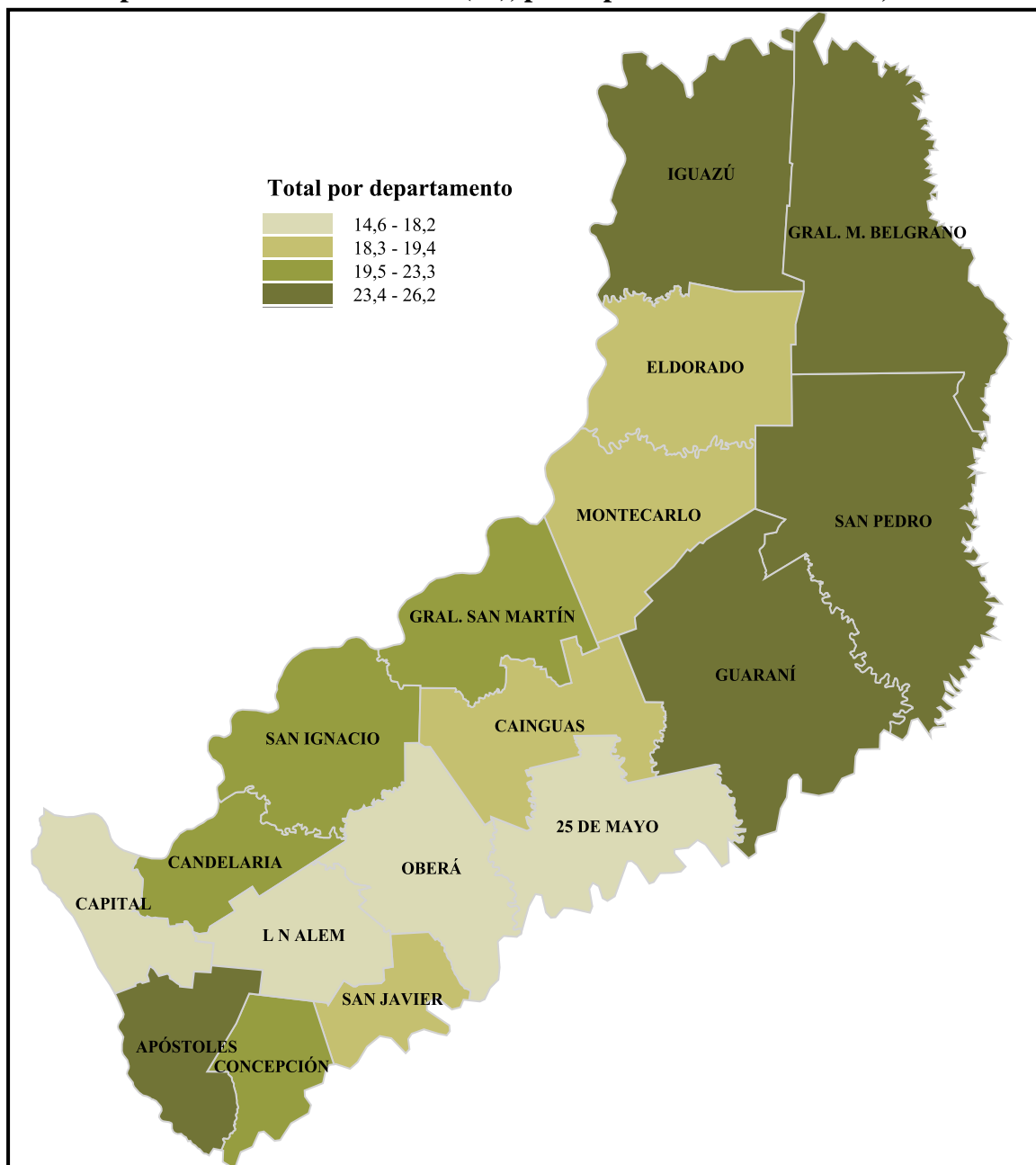
Las diferencias que exhiben los distintos departamentos, ponen en evidencia la gran heterogeneidad existente en las condiciones socioeconómicas y distribución de los

---

<sup>201</sup> Se consideran hogares con NBI aquellos en los cuales está presente al menos uno de los siguientes indicadores de privación: a) hacinamiento crítico con más de 3 personas por cuarto; b) vivienda precaria (piso de tierra, techo delata, etc.) o inconveniente (pieza de inquilinato, etc.); c) deficiencias en las condiciones sanitarias (hogares que no tienen retrete o lo tienen sin descarga de agua); d) problemas de asistencia escolar para los niños; e) baja capacidad de subsistencia de los hogares que tienen 4 o más personas por miembro ocupado y el jefe de hogar con baja educación.

recursos en el territorio (Mapa N° 5).

**Mapa N° 5. Población con NBI (%), por departamentos. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Elaboración mediante el DevInfo en base a los datos de la Tabla N° 18 del Anexo.

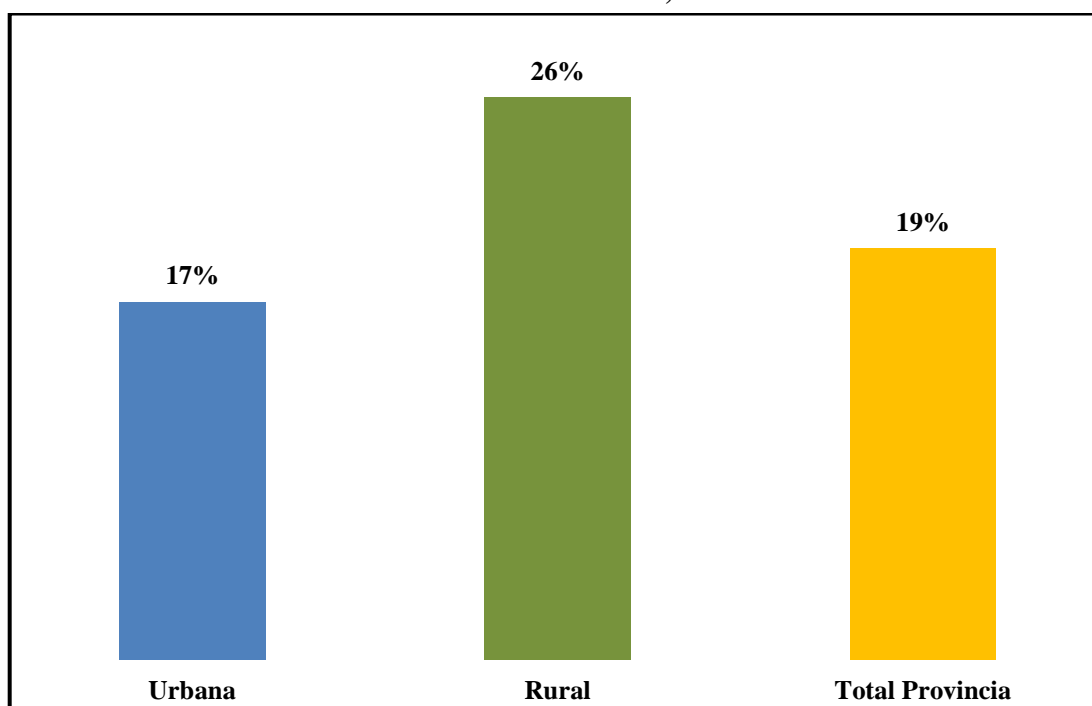
Así, con valores que van desde el 15 por ciento correspondiente a Capital, hasta el 26 por ciento de San Pedro (Tabla N° 18 del Anexo), se aprecia que estos registros expresan la estrecha relación que guardan el grado de urbanización alcanzado por los departamentos y el tipo de indicadores utilizados para obtener el índice, establecido con criterios para medir fundamentalmente la pobreza en zonas urbanas.

Al analizar las limitaciones del uso del indicador NBI para medir pobreza en el ámbito rural, Murmis menciona lo siguiente:

*“La aplicación del método NBI puede conducir a una sobreestimación de la pobreza en áreas rurales especialmente por la incidencia de los indicadores de vivienda y condiciones sanitarias. Se señala que, en ciertas situaciones, la falta de sanitarios, la existencia de pisos de tierra y ciertos tipos de vivienda se encuentran más asociados a aspectos culturales que a condiciones de privación”* (Murmis, M. 2001; citado en Mathey, 2007: 13).

El *relativismo cultural* explicitado por Murmis al analizar el alcance del indicador NBI, resulta un planteo controvertible desde otras corrientes teóricas<sup>202</sup>, que en este caso obtiene sustento al analizar las *necesidades básicas insatisfechas* según áreas de asentamiento; mientras que en las áreas urbanas las necesidades básicas alcanzaban aproximadamente a un 17 por ciento de la población, en las áreas rurales esta condición involucraba al 26 por ciento de la misma (Gráfico N° 15).

**Gráfico N° 15. Población según Necesidades Básicas Insatisfechas y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 19 del Anexo.

<sup>202</sup> “El relativismo cultural es una corriente de pensamiento que postula la idea de que cada cultura debe entenderse dentro de sus propios términos y subraya la imposibilidad de establecer un punto de vista único y universal en la interpretación de las culturas. En la posición contraria, se sitúa el universalismo cultural —de cariz positivista— que afirma la existencia de valores, juicios morales y comportamientos con valor absoluto y, además, aplicables a toda la humanidad.” (Centro Virtual Cervantes). Disponible en: [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/-relativismocultural.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/-relativismocultural.htm)

### 3.5. La Actividad Económica

En las última décadas, básicamente con la puesta en marcha del *Plan de Convertibilidad* en 1991 y la posterior salida del mismo diez años después, se produjeron una serie de cambios que modificaron la estructura económica en general, e impactaron fuertemente al sector agropecuario en particular. Entre otros factores, merecen ser destacados:

- La *apertura económica*, en la cual se inscribe el lanzamiento del MERCOSUR, que gradualmente desreguló el comercio tanto en lo que se refiere a aranceles como a derechos de exportación, en consonancia con la globalización de la economía internacional; así, la política aduanera dejó de ser utilizada como instrumento de desarrollo y fomento, de actividades y sectores. Desde ese momento se han ido reduciendo las trabas (arancelarias y no arancelarias) que se aplicaban al comercio exterior, provocando un crecimiento de las exportaciones e importaciones<sup>203</sup>.
- La *política de desregulación* de la economía, que inició un proceso de reestructuración de las instituciones del Estado e implicó el traslado de actividades al sector privado, la privatización de empresas y bienes del sector público. Con la desregulación, la política agropecuaria se orientó a obtener eficiencia y competitividad.
- Las *nuevas tecnologías* en producción e información, que permitieron la elaboración de bienes para nichos de consumo específicos, creándose la diferenciación de productos incluso a nivel del productor agropecuario. Estas nuevas tecnologías –productos transgénicos, clonación, hibridación, etc.– junto con la revolución informática, generaron nuevas formas de producción que requieren mayor escala de las unidades productivas, además de tecnificación, acceso a la información y capacitación, para mantenerse dentro del sistema de producción y comercialización.
- El *control del sector*, inicialmente en manos de los productores por sus conocimientos sobre como producir pasó durante gran parte del siglo pasado en

---

<sup>203</sup> Acordado formalmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay en marzo de 1991, el Mercado Común del Sur fue implementado gradualmente hasta lograr un funcionamiento pleno a partir de enero de 1995. El acuerdo establecido por estos cuatro países, a los que se agregan con distinto status Chile y Bolivia, da lugar a la libre circulación de bienes y servicios, la eliminación de aranceles aduaneros y demás restricciones para-arancelarias, el establecimiento de un arancel externo común con pocas restricciones y la coordinación de las políticas macroeconómicas y sectoriales.

manos de la industria y, a partir de los 80' (en el rubro alimentación especialmente) hacia el sector comercial, particularmente los supermercados. Es este nuevo sector el que, además de concretar grandes volúmenes de venta, obtiene información sobre gustos y preferencias del consumidor.

- La *supresión de subsidios y medidas de regulación* tales como la disolución de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM)<sup>204</sup>, la disminución de recursos a ser distribuidos entre los productores tabacaleros en concepto de sobreprecio<sup>205</sup>, la liberación de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de la caña de azúcar, yerba mate y otros productos.

Estas medidas, implementadas en una estructura donde los principales cultivos de renta son comercializados en un mercado oligopsónico (prevalecen unos pocos acopiadores frente a miles de productores familiares), colocaron al agro en una situación desfavorecida en términos de precios relativos.

Los reclamos realizados por los sectores desfavorecidos por estas políticas exigieron la adopción de medidas correctivas; un ejemplo de ello se da con la constitución del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), creado por Ley N° 25.564 a principios del año 2002, que vino a paliar el proceso de concentración de la industria yerbatera, sobreproducción y mayores costos financieros y de los insumos, que se produjera con posterioridad a la desaparición de la CRYM y afectara principalmente a los pequeños productores.

- La *reforma fiscal*, que tuvo un importante efecto sobre la recaudación del Estado, tanto por el tipo de tributo como por la eliminación gradual de la economía informal, que no tributaba o tributaba parcialmente<sup>206</sup>.

### 3.5.1. La producción de bienes y servicios

Si se analiza la producción de bienes y servicios se puede ver (Gráfico N° 16) que, en términos reales, Misiones exhibe un crecimiento económico de largo plazo que

---

<sup>204</sup> La actividad yerbatera estuvo regulada por la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) desde 1935, año en el que se produjo una crisis de sobreproducción, hasta el año 1991. La CRYM, controlaba la superficie implantada, la producción e intervenía en la comercialización a través del Mercado Consignatario que acopiaba materia prima con el objeto de mejorar sus precios en beneficio de productores de Misiones y Corrientes.

<sup>205</sup> Entre 1991 y 1993, el 35 por ciento del Fondo Especial del Tabaco fue afectado a Renta Generales, para volver a ser restituido posteriormente a los productores en su totalidad.

<sup>206</sup> La obligación de los pequeños productores de inscribirse legalmente –con fines previsionales– como trabajadores autónomos, no parece adecuarse a la realidad de este sector de la producción.

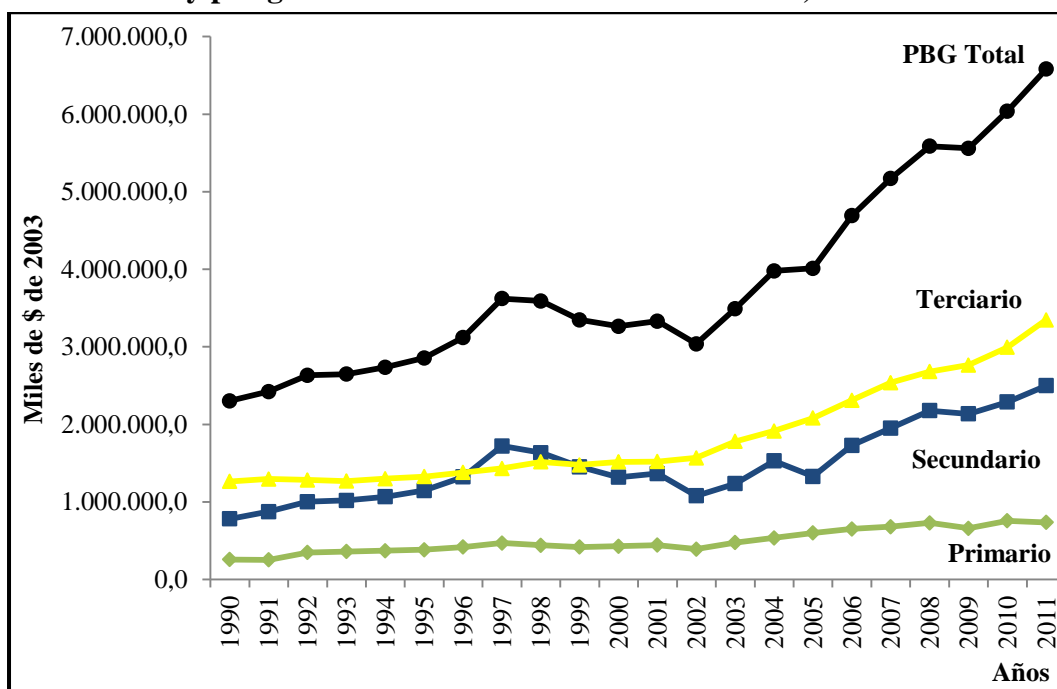


queda expresado en el comportamiento creciente del Producto Bruto Geográfico (PBG) a precios constantes durante el período 1990-2011.

La evolución creciente del PBG a lo largo del período considerado presenta ciclos de expansión y contracción, siendo una etapa de crecimiento la que va hasta 1997, año en el que se produce uno de los mayores incrementos en la variación anual y a partir del cual comienza un período de recesión que persiste hasta la crisis del 2001-2002, retomando a partir de esa fecha una evolución a tasas más elevadas que la registradas en el período de crecimiento anterior.

En el último año, el valor alcanzado representa un incremento de aproximadamente el 9 por ciento respecto al año anterior y de un 186 por ciento respecto del que se registrara al inicio de la serie, lo que determina un ritmo de crecimiento que ubica a la provincia por encima del que exhibe la nación en su conjunto.

**Gráfico N° 16. Evolución del Producto Bruto Geográfico a precios constantes. Total y por grandes sectores de actividad. Misiones, 1990-2011.**



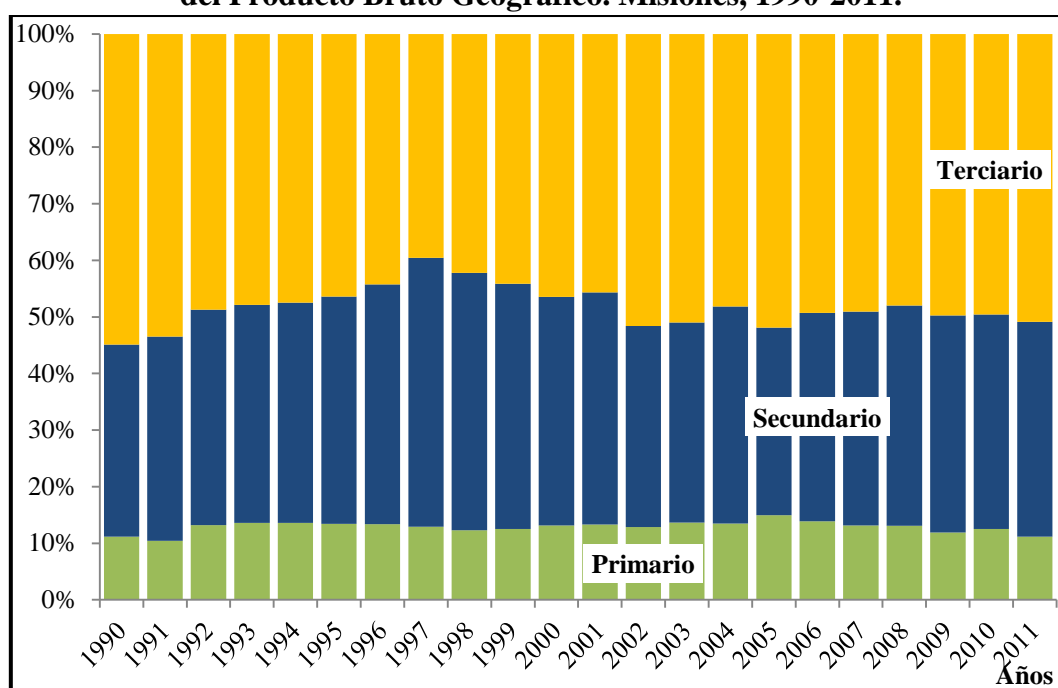
**Fuente:** Elaboración propia en base a la Tabla N° 20 del Anexo.

A partir del año 2002 el PBG ha tenido una tendencia sostenidamente creciente (la única excepción es el año 2009), que ha dado como resultado que, durante el último período intercensal (2001-2010), mientras la población se incrementó un 14 por ciento el PBG lo hizo en más del 80 por ciento. Esto determinó que el PBG per cápita pasara de \$3.449 en el año 2001 a \$5.482 en el año 2010, lo que significó un incremento del 59 por ciento durante ese período de 9 años.

Esto ha determinado que se registrara un avance en la producción de riqueza por habitantes y, consecuentemente, que existieran mejores condiciones materiales de promover un mayor bienestar de la población<sup>207</sup>.

Si se considera la Evolución del PBG por grandes sectores de actividad, se aprecia que, con distintos ritmos en su evolución, en todos ellos se produjo un crecimiento durante el período considerado. Al mismo tiempo, este proceso provocó ligeros cambios en la participación de estos sectores en la conformación del PBG provincial (Gráfico N° 17):

**Gráfico N° 17. Participación de los sectores de actividad en la conformación del Producto Bruto Geográfico. Misiones, 1990-2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Tabla N° 20 del Anexo.

- El Sector *Primario*<sup>208</sup> ha tenido una evolución de su valor agregado que –en líneas generales– le ha permitido mantener su participación a lo largo de este período. Luego de representar aproximadamente el 11 por ciento en los primeros años de esta serie, tuvo un incremento en su participación que lo posicionaron, en 1992, en un valor aproximado al 13 por ciento, manteniéndose a partir de allí

<sup>207</sup> Desde una perspectiva economicista es común encontrar comparaciones sobre los diferentes niveles de desarrollo expresados en términos como: “producto bruto por habitantes”, “consumo por habitante”, etc. Desde esta perspectiva, si un país crece en términos económicos, esa generación de riqueza terminará alcanzando a todos los sectores de la sociedad que lo integraban (teoría del *derrame*). La experiencia histórica demostró que esta teoría es errónea y, más allá de que pudiera resultar interesante, como dice Bernardo Kliksberg, “*sería bueno poder encontrar un país donde se hubiera producido*”. Es por ello que en el análisis se consideran otros aspectos (salud, educación, condiciones de la vivienda, etc.) vinculados a la distribución de la riqueza generada.

<sup>208</sup> Incluye las actividades: Agricultura; Ganadería; Granja; Silvicultura; Pesca; Explotación de Minas y Canteras.

con registros cercanos a esa cifra hasta el año 2008; luego comienza a tener un ligero descenso que, en el año 2011, lo lleva a registrar un valor similar a la que tuviera 20 años antes. La mayor participación del sector primario le corresponde al año 2005, cuando representó el 15 por ciento del PBG provincial.

De todas maneras es importante destacar que, si bien desde hace varios años el *sector primario* ha dejado de ser el motor de la economía provincial, se debe tener en cuenta que la actividad industrial de Misiones está íntimamente relacionada con la transformación de bienes agrícolas (agro-industrias).

Las actividades agropecuarias, más concretamente las agrícolas, han sido durante décadas las de mayor relevancia dentro de este sector. Sin embargo, esta participación fue disminuyendo posteriormente a causa del crecimiento de la actividad forestal, que cobró un fuerte impulso con el desarrollo de las industrias celulósicas y papeleras e incrementó su participación en el producto del Sector Primario.

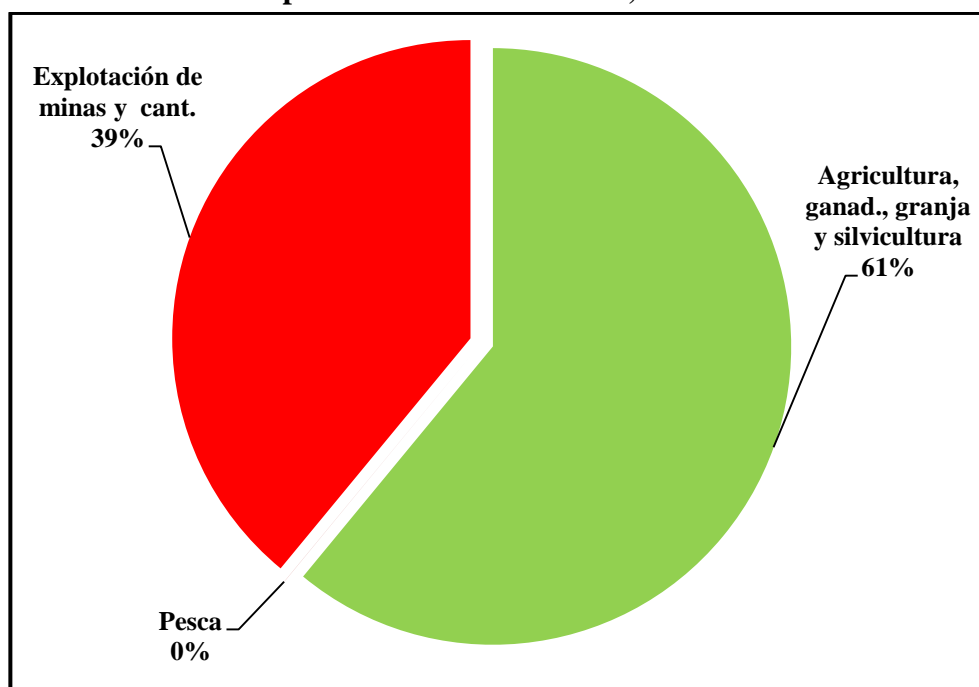
La agricultura, aun cuando experimentó –en términos relativos– un proceso de pérdida de participación, continúa siendo uno de los sectores más relevante entre las actividades primarias de la provincia. Esta actividad adquiere en Misiones características diferentes a las del resto del país, tanto por el tipo de cultivos predominante como por el hecho de que, con una pequeña parte dedicada a la producción de alimentos básicos, su destino es primordialmente la exportación a mercados externos a la provincia.

Estas características generales de la actividad provocaron –entre otros efectos– crisis recurrentes de algunos cultivos. Los productores, principalmente aquellos con unidades definidas como pequeña y/o mediana, adoptaron como estrategia para mantener cierta estabilidad la diversificación de su producción, repartiendo sus tierras útiles entre los productos perennes tradicionales y cultivos de tipo anual. Son escasas las unidades de producción con esta escala que se especialicen en una actividad, determinando así una peculiar estructura productiva.

De esta manera, fueron los cultivos industriales los que aportaron el mayor valor agregado de la agricultura provincial, los que representaron durante los últimos años aproximadamente el 90 por ciento del VAB Agrícola. La yerba mate, el té y el tabaco son los productos más importantes de este sector.

Se puede ver en el Gráfico N° 18 que, en conjunto las actividades *agrícola, ganadera y de granja* con la *silvicultura*, representan el 61 por ciento del valor agregado bruto correspondiente a las actividades del Sector primario. Además, que la *Explotación de Minas y Canteras* es una actividad que se encuentra en una etapa de expansión, participando con el 39 por ciento del valor agregado bruto producido durante el año 2011.

**Gráfico N° 18. Estructura del Valor Agregado Bruto del Sector Primario, por actividades. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Tabla N° 21 del Anexo.

El comportamiento observado en la producción de bienes y servicios del sector se manifiesta en la Población Económicamente Activa (PEA). Así, la PEA provincial correspondiente al sector primario (una de las mayores del país en términos relativos), ha ido perdiendo participación a lo largo de las últimas décadas.

*“Cuando se pregunta a los asalariados yerbateros acerca de las causas por las que migraron del campo a la ciudad para asentarse en barriadas periurbanas de ciudades intermedias, son tres las principales razones que se mencionan. La primera, los asalariados indican que en el campo ‘no hay trabajo’. También, que la asistencia social y alimentaria que brinda el Estado en las áreas urbanas con necesidades, no aparecen accesibles en el campo, por lo que la posibilidad de acceso a estos beneficios contribuye a atraerlos a las ciudades...” (Rau, 2012: 84).*

El crecimiento de trabajadores rurales residentes en áreas urbanas es un

fenómeno que se manifiesta a partir de los '90 en casi todo el país, como un producto más del impacto del proceso de globalización (Bulloni).

En el caso de la provincia de Misiones, esta mano de obra fue absorbida en proporciones equivalentes por el *sector secundario y terciario*, en un proceso que provocó una fuerte concentración poblacional en las áreas urbanas y, de manera concomitante, un desequilibrio en la estructura espacial y productiva provincial.

- El *Sector Secundario*<sup>209</sup> tuvo una etapa de gran expansión hasta 1997, año en el que generó más del 47 por ciento de la riqueza producida (Gráficos N° 16 y 17). Posteriormente comenzó a perder importancia relativa en favor del sector terciario, estabilizando su participación en valores próximos al 38 por ciento (Tabla N° 20 del Anexo).

El *sector industrial* de la provincia, presenta características peculiares, que lo diferencian del resto del país. Sus actividades están orientadas principalmente a la transformación de materia prima proveniente del sector agro-forestal en sus primeras etapas, las que, muchas veces, son destinadas a los mercados extra regionales donde culmina su procesamiento.

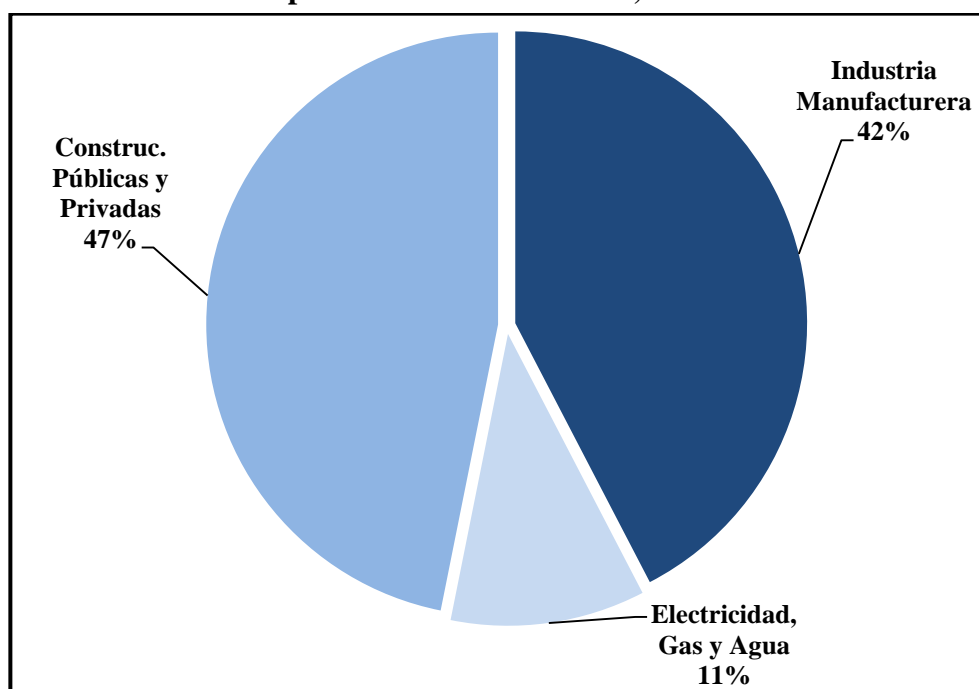
El 16 por ciento del PBG de Misiones es explicado por la producción de la *Industria manufacturera* y estas representan más del 42 por ciento de sector secundario (Gráfico N° 19).

Entre las actividades industriales, las más importantes son las realizadas por secaderos y molinos de yerba mate, secaderos de té, establecimientos productores de madera aserrada, aglomerados y laminados, procesadoras de tabaco y fábricas de aceite de tung, papel y pasta para papel. Estas actividades experimentaron en el año 2011 un crecimiento económico del 11 por ciento, respecto del año anterior.

En el sector secundario también han experimentado un crecimiento importante durante el último período la *Construcción pública y privada* (9 por ciento) y *Electricidad y Agua* (5 por ciento), esta última principalmente por el crecimiento en la producción de energía eléctrica. La Construcción aporta un 47 por ciento a la producción del sector secundario y un 17 por ciento al PBG provincial.

---

<sup>209</sup> Incluye las actividades: Industria Manufacturera; Electricidad, Gas y Agua; Construcción Pública y Privada.

**Gráfico N° 19. Estructura del Valor Agregado Bruto del Sector Secundario, por actividades. Misiones, 2011.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la Tabla N° 22 del Anexo.

- El *Sector Terciario*<sup>210</sup> registra su mayor participación en 1990, cuando representó aproximadamente el 55 por ciento de la riqueza generada en la provincia (Gráfico N° 17).

Posteriormente, hasta 1997, experimentó una caída sostenida de su valor agregado en términos reales que llevaron a que en ese año representara un poco menos del 40 por ciento del PBG. A partir de allí comienza su recuperación que lo llevan a constituirse en la actualidad, con una participación superior al 50 por ciento, en el sector de mayor incidencia en la producción total provincial.

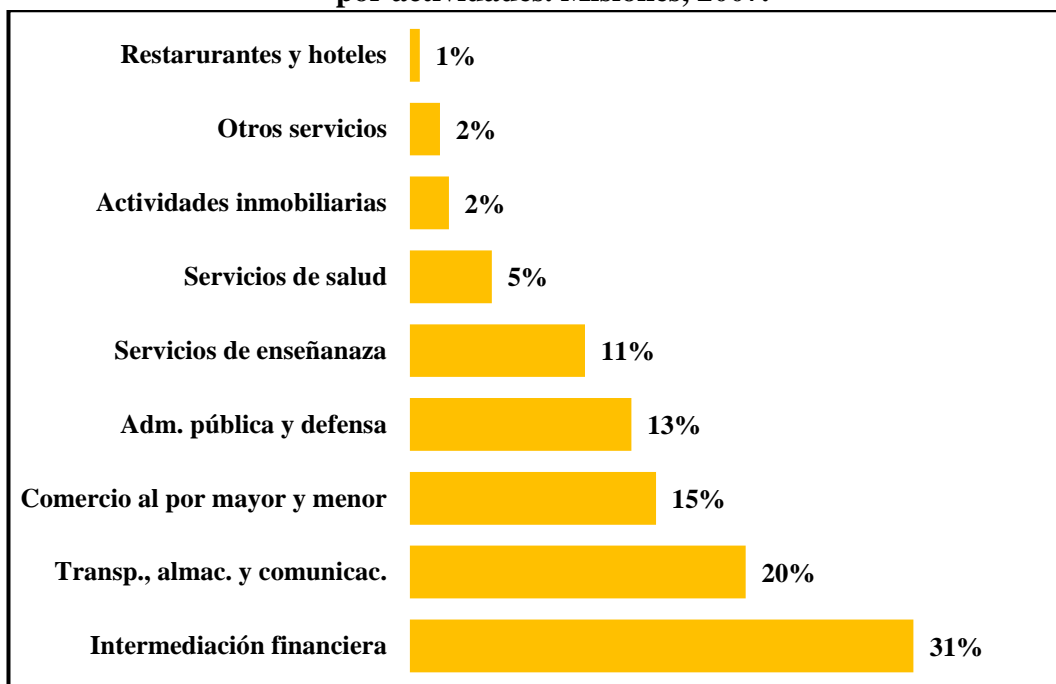
Se puede ver en el gráfico N° 20 que, para el año 2011, en este sector la *Intermediación financiera* es la actividad con mayor participación (31 por ciento), siguiéndole en orden de importancia el *Transporte, almacenamiento y comunicación* (20 por ciento).

Otras actividades sustanciales son las que desarrollan el *Comercio al por mayor y menor* (representa el 15 por ciento del valor agregado del sector terciario) y posteriormente la *Administración Pública y defensa* (representa el 15 por

<sup>210</sup> Incluye las actividades: Comercio al por Mayor y Menor; Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Intermediación Financiera; Actividades Inmobiliarias; Administración Pública y Defensa; Servicios de Enseñanza; Servicios de Salud; Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales.

ciento), en este caso no sólo por lo que produce económicamente, sino también porque es un importante generador de trabajo en etapas en la que la evolución de la economía no lograba absorber el crecimiento de la mano de obra.

**Gráfico N° 20. Estructura del Valor Agregado Bruto del Sector Terciario, por actividades. Misiones, 2007.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Tabla N° 23 del Anexo.

Se tiene entonces que, en términos generales, al año 2011 todos los sectores económicos han exhibido un crecimiento de su valor agregado durante el período 1990-2011. En este espectro, es el sector primario el que evolucionó a tasas más bajas (en promedio +22,4 millones de pesos de 1993 cada año); el sector secundario exhibió un ritmo de crecimiento intermedio (en promedio +63,8 millones de pesos de 1993 anuales) y fue el sector terciario el que tuvo el que presentó la mayor tasa de crecimiento medio anual (en promedio +90,7 millones de pesos de 1993 anuales).

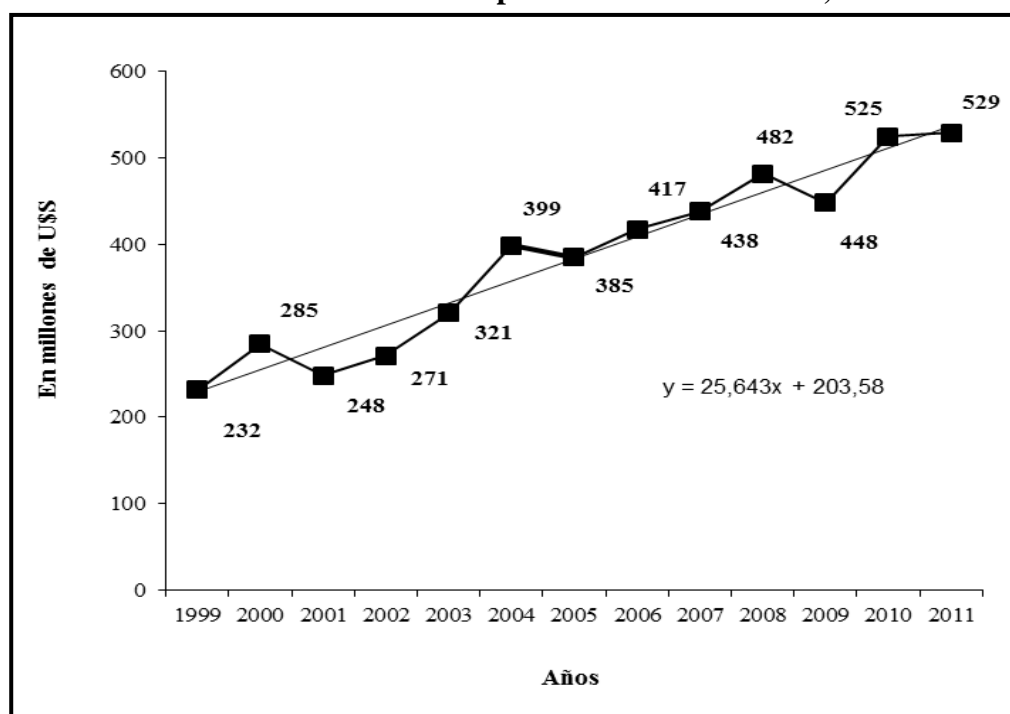
Si analiza la evolución del PBG provincial observando el comportamiento de las diferentes actividades en las que se ha desagregado el mismo, se puede ver que con excepción de las correspondientes al sector primario, todas han experimentado un crecimiento económico en el último año de la serie.

### 3.5.2. Las exportaciones provinciales

La actividad exportadora de la provincia de Misiones muestra, en términos generales, una evolución creciente a lo largo de los últimos años (Gráfico N° 21).

Las excepciones en este comportamiento han sido los valores correspondientes a los años 2001/2002, 2005 y 2009. La salida de la convertibilidad en el 2001, la caída de los volúmenes exportados de los productos foresto-industriales en el 2005 y la crisis mundial que se iniciara en el 2008, respectivamente, explican los registros observados en esos años.

**Gráfico N° 21. Evolución de las exportaciones de Misiones, 1999-2011.**



**Fuente:** Dirección de Comercio Exterior en base a datos del INDEC.

De representar un ingreso en divisas de 232 millones de U\$S en 1999, más que duplicó ese monto diez años después (2008, 482 millones U\$S); alcanzando en el 2011 los 529 millones de U\$S<sup>211</sup>.

Esto significa que, durante el período considerado, se produjo un incremento medio anual que excede los 25 millones de dólares, llevando a que las exportaciones representen el 5,2 por ciento del PBG provincial de ese año<sup>212</sup>.

Siendo que desde el año 2005 los *volúmenes exportados* por la provincia vienen disminuyendo, es claro que esta evolución creciente de los valores de exportación se explica principalmente por el incremento que, en promedio, han experimentado los precios internacionales de los principales productos que la provincia comercializa en los mercados externos.

<sup>211</sup> Para mantener la continuidad de la serie histórica, se toman como referencia los valores exportados por la provincia proporcionados por el INDEC. Los datos de las exportaciones cooperativas provienen de otras fuentes: el Sistema NOSIS y, en algún caso, de la misma cooperativa.

<sup>212</sup> El PBG provincial a precios corrientes estimado para el año 2011 es de \$ 41.929.588.530,7.

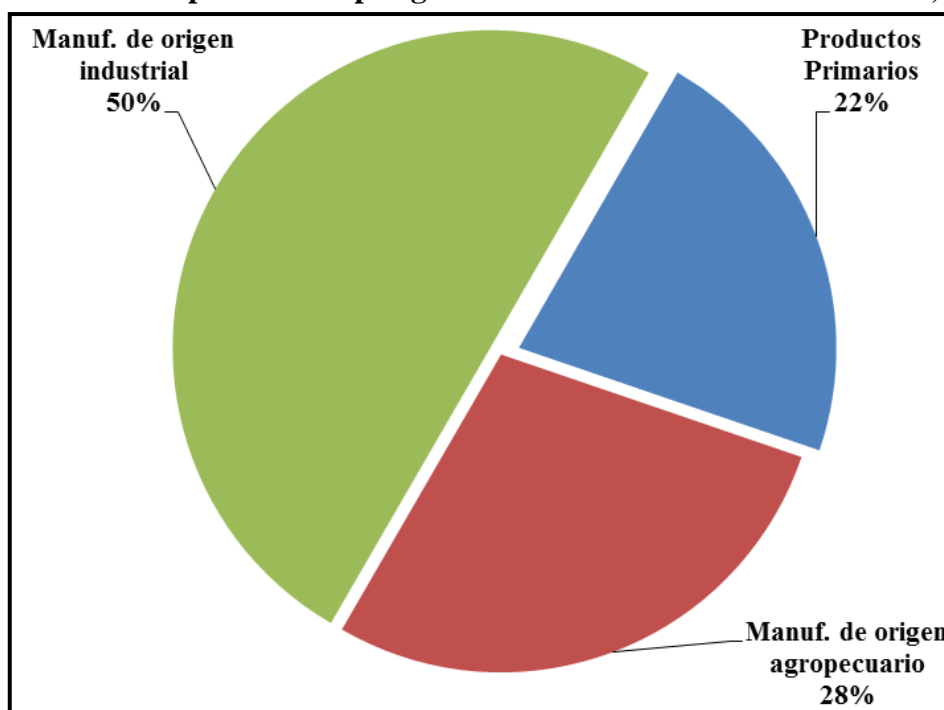


En esta mejora continua experimentada se conjugan el incremento de los precios en el comercio internacional y la política cambiaria Argentina, favorable al desarrollo de las actividades exportadoras (Dirección de Comercio Exterior, 2011: 2). Esta situación favorable se produjo a pesar de que,

*“La inestabilidad en los mercados internacionales, agudizada en los últimos meses ha afectado a las exportaciones de Misiones, principalmente en el rubro de maderas y sus manufacturas, por la menor demanda de los países compradores, principalmente EEUU y Europa, que plantea desafíos para su recomposición a futuro”* (Dirección de Comercio Exterior, Estadísticas provinciales N° 42, 2011: 2).

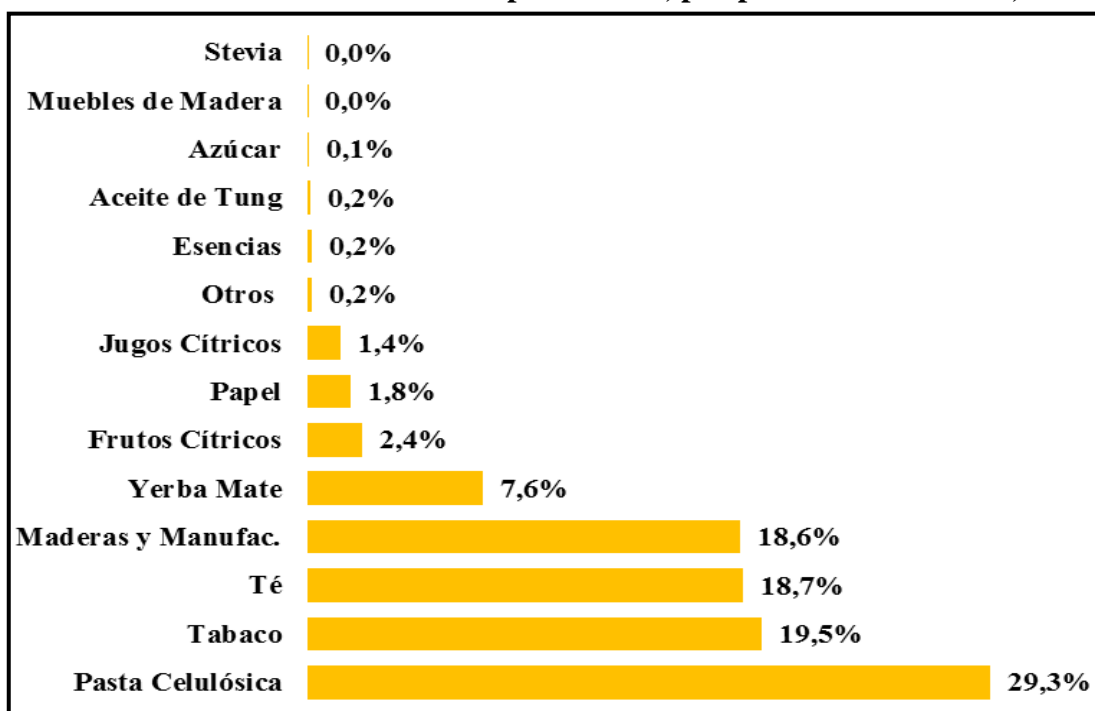
Si se analiza la estructura de las exportaciones misioneras por grandes rubros, se puede ver que en el año 2011 las “*Manufacturas de origen industrial*” (50 por ciento) constituyen el principal rubro en esta materia. Le siguen en orden de importancia las “*Manufacturas de origen agropecuario*” (28 por ciento) y finalmente, con el 22 por ciento de participación, aparecen los “*Productos primarios*” (Gráfico N° 22).

**Gráfico N° 22. Exportaciones por grandes rubros de actividad. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 38 del Anexo.

Sólo el tabaco (19,5 por ciento) y los frutos cítricos (2,4 por ciento) se exportan como productos primarios, conformando ambos la totalidad del valor registrado por este rubro en el comercio internacional (Gráfico N° 23).

**Gráfico N° 23. Distribución de las exportaciones, por productos. Misiones, 2011.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 39 del Anexo.

Una mayor diversificación se observa en las *Manufacturas de origen agropecuario*<sup>213</sup>, entre las cuales el té (18,7 por ciento) y la yerba mate (7,6 por ciento) presentan valores relevantes. En este rubro, también registran actividad exportadora los jugos cítricos, el aceite de tung y el azúcar.

*“Aunque de menor peso relativo, existen esfuerzos de diversificación a partir de la incorporación de nuevas pymes exportadoras como así también de exportaciones de productos de mayor valor agregado como jugos cítricos y azúcar orgánico.”* (Dirección de Comercio Exterior: 4).

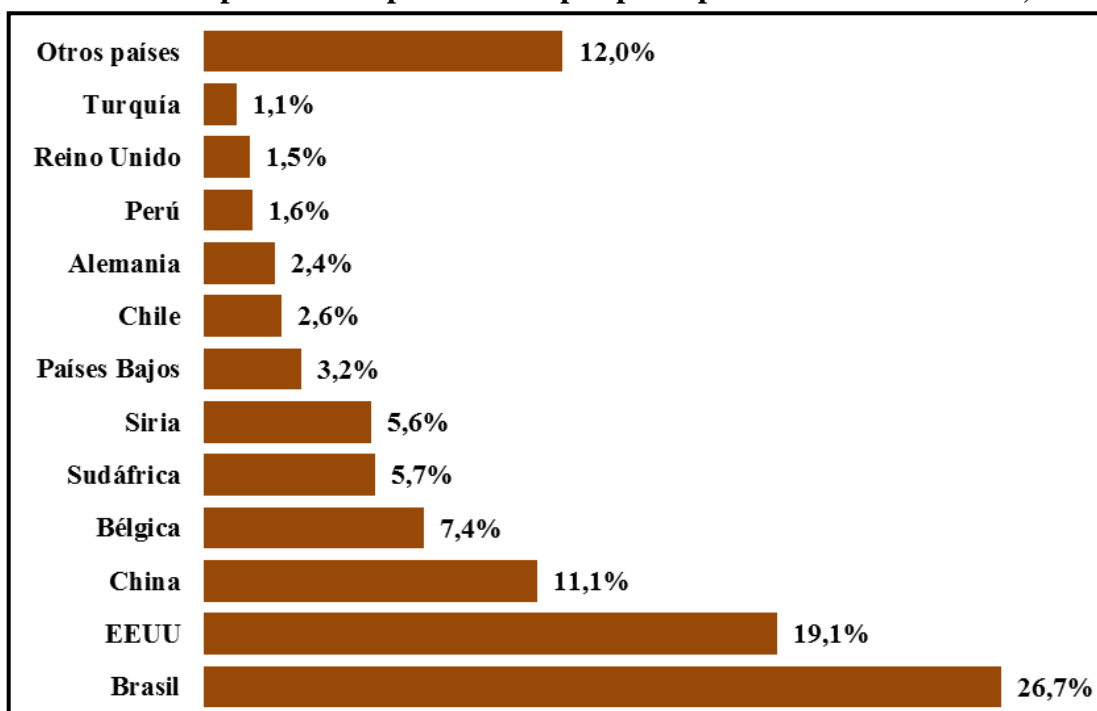
A su vez, las exportaciones de *Manufacturas de origen industrial*, que como fuera señalado precedentemente constituyen el principal rubro de la provincia, están conformadas casi en su totalidad por productos derivados de la foresto-industria: pasta celulósica (29,3 por ciento) y maderas y manufacturas (18,6 por ciento)<sup>214</sup>. También se produjeron avances en la industrialización de piezas de carpintería, tableros para pisos, herramientas y otras manufacturas industriales con madera (Dirección de Comercio Exterior: 4).

<sup>213</sup> No se incluyen en este rubro los productos foresto-industriales.

<sup>214</sup> Aun cuando en este caso hablemos de "exportaciones industriales", las mismas tienen un alto contenido de recursos naturales; se trata de la producción de industrias de valor añadido (o agregado).

En cuanto al destino de las exportaciones, se puede ver que, en el 2011, el principal importador de productos misioneros fue Brasil (26,7 por ciento). Son también destinos privilegiados de estas exportaciones los EEUU (19,1 por ciento), algunos países asiáticos (China y Siria representan conjuntamente más del 16 por ciento), Bélgica (7,4 por ciento) y Sudáfrica (Gráfico N° 24).

**Gráfico N° 24. Exportaciones provinciales por principales destinos. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos del Sistema NOSIS.

A su vez, la gran diversificación de los destinos provinciales (resultado de una política de apertura de nuevos mercados) hace que la categoría *Otros países* (12 por ciento), en la que se incluye un gran número de destinos, ocupe el tercer lugar en importancia.

### 3.6. Caracterización del Sector Agropecuario.

#### 3.6.1. Tipología de los productores agropecuarios.

A los efectos de establecer tipologías que clasifiquen los modelos productivos existentes en una región, es posible distinguir categorías diferentes según las dimensiones o variables que se tomen en consideración. Así, adquieren significación y resultan pertinentes a la hora de pretender establecer algún tipo de taxonomía de las unidades de producción, dimensiones como la superficie del predio, la situación de tenencia de la tierra, los niveles de ingreso y de capitalización, la existencia o no de cultivos perennes, etc.

En una caracterización del sector agropecuario de la provincia (PNUD, 1990: 93 a 122), se identificaron –en forma esquemática– tres modelos de producción, aunque es posible hacer una diferenciación al interior de cada una de las categorías establecidas. En esta clasificación se reconocen:

- la *pequeña producción familiar de subsistencia*;
- la *producción familiar capitalizada*; y
- la *producción empresarial*.

Atendiendo al objetivo propuesto para esta investigación, interesa precisar cuáles son las particularidades de los productores de la provincia considerando los diferentes modelos, particularmente aquellas que involucran a la *pequeña producción familiar*.

▪ **La pequeña producción familiar de subsistencia**

Es pertinente señalar que, por su número, este sector es predominante en la provincia. Se distinguen por la superficie reducida de sus predios, una producción basada en la utilización casi exclusiva de mano de obra familiar, el escaso equipamiento tecnológico y la incapacidad de acumulación de utilidades para aumentar sus dotaciones de tierra y capital. La *producción familiar de subsistencia* conserva ciertos rasgos de lo que se entiende por *economía campesina*.

Estos productores minifundistas, son pobres estructurales que se dedican fundamentalmente a las actividades propias de las economías regionales: tabaco, té, yerba mate, caña de azúcar, mandioca, etc. Se trata de familias que tienen serios inconvenientes para acceder al agua y a la titularidad de predios que –la mayor de la veces– son insuficiente para lograr una producción sustentable, debiendo por ello vender parte de su mano de obra fuera de la unidad productiva.

No cuentan con los medios de producción ni tecnología adecuados (en muchos casos, la preparación de la tierra se realiza con maquinaria de tracción animal), tienen dificultad para acceder al crédito e imposibilidad de comercializar en condiciones favorables.

Están distribuidos en todo el territorio aunque se concentran especialmente en el Centro Sudeste, Centro Noreste y Norte de la provincia. Independientemente del tamaño total de las explotaciones, que puede variar desde 3 hasta 60 has. o

más<sup>215</sup>, la superficie cultivada generalmente no supera las 10 has. El bajo nivel de aprovechamiento de la superficie disponible está relacionado con la insuficiencia de recursos productivos, que les impide aprovechar la totalidad de la tierra disponible.

Los productores de subsistencia con orientación comercial muestran una tendencia a la especialización según cultivos anuales o perennes, si bien no existen modelos puros y, cuando las condiciones lo permiten, la combinación de estas alternativas es muy frecuente. Los productores que realizan cultivos perennes, los más formalizados entre los productores de subsistencia, tienen un capital inmovilizado mayor y están más atados a los requerimientos de trabajo que exigen sus productos. Por el contrario, aquéllos que se dedican a los cultivos anuales se encuentran en condiciones más flexibles para cambiar de producción o para reinsertarse en el mercado de trabajo, de acuerdo con la evolución general del mercado.

Atendiendo la variedad de situaciones que se observan en este modelo de producción, se puede identificar (Agüero, 1996):

- a) La pequeña producción familiar *con cultivos perennes*, entre las que se reconocen unidades sin degradación y con degradación de los recursos naturales.
- b) La pequeña producción familiar *sin cultivos perennes*, entre las que se reconocen unidades con seguridad y sin seguridad en la tenencia de la tierra.

Aquéllos que realizan cultivos perennes (yerba mate, té, citrus, forestación, e incluso una ganadería comercial) son generalmente quienes tienen una mayor antigüedad en la chacra, seguridad en la tenencia de la tierra y un proceso de capitalización que les permitió diversificar su producción e implantar productos para el mercado. Estas condiciones de estabilidad son las que los distingue fundamentalmente de aquéllos que aún no tienen cultivos perennes en producción.

La distinción que se hace mediante una variable ecológica (la conservación o no del recurso), incide sobre los niveles de ingresos y perspectivas de sostenibilidad de la unidad de producción y se relaciona con la presencia de situaciones, muchas

---

<sup>215</sup> “En la legislación misionera se ha instituido un concepto de pequeño agricultor en alusión al tamaño de la explotación de hasta 25 has.. Este criterio ha sido importante y práctico para las políticas de reparto de tierras en los programas de colonización, e incluso cuando dichas políticas se orientaron hacia la consolidación de un estrato de medianos productores (hasta 100 has.), categorías que perduraron en la opinión de la gente pero carecen de relevancia teórica”. (Agüero, 1996: 2-3).

veces concurrentes, como los hábitos culturales de los pequeños productores (ej.: prácticas de rozado<sup>216</sup> y quema del monte) y una dependencia progresiva del monocultivo.

Factores de orden ambiental, político, social y económico han ido debilitando a este sector y forzando a estos productores a migrar hacia las ciudades. Consecuentemente, los factores de riesgo para la reproducción social de los pequeños agricultores, adquieren en este espacio énfasis diferente en función de estas condiciones objetivas.

Este fenómeno es importante como descripción de la situación general del sector agrícola provincial, pues el grupo de productores de subsistencia orientados a la producción comercial representa más de las dos terceras partes del total de productores de la provincia.

Con importancia dispar en los distintos subsistemas identificados, son actividades de renta de los productores familiares la yerba mate, el té, el tung (hoy desestimable por el escaso ingreso que aporta), el citrus, el maíz, el poroto, la explotación del bosque nativo e implantado y la ganadería. En todos los casos, el tabaco es el principal cultivo de renta.

#### ▪ **La producción familiar capitalizada**

Las unidades de producción *familiares capitalizadas* se diferencian de las anteriores fundamentalmente en la presencia regular de mano de obra asalariada para completar la fuerza de trabajo familiar y la existencia de capital suficiente como para tener una capacidad de acumulación significativa. Este sector está constituido principalmente por aquellos productores reconocidos como “colonos” en Misiones y representaban aproximadamente el 27 por ciento del total provincial.

El tamaño representativo es de alrededor de 50 has., aunque existen establecimientos –mecanizados y con mano de obra asalariada– con menor superficie que también están incluidos dentro de este modelo productivo.

Las superficies cultivadas son considerablemente mayores que en las unidades de subsistencia (entre 13 y 25 has.), así como el nivel tecnológico y la capitalización, cuyo elemento representativo es el tractor y su equipamiento correspondiente. En

---

<sup>216</sup> “Rozado. m. Chacra que queda después de rozar la selva”. (Grünwald, 1977: 88).

general predominan las plantaciones de perennes (básicamente yerba mate) y, en algunos casos, ganado vacuno reproductor. La rentabilidad de estos establecimientos es mayor de acuerdo a la mayor presencia de yerba mate.

▪ **La producción empresarial**

La característica fundamental de los modelos productivos empresariales son las grandes dimensiones de las explotaciones, que varían desde las 350 ha. A más de 2.000 ha. La superficie explotada está entre las 165 y las 60 ha.

Otro elemento característico es que el trabajo contratado supera ampliamente al trabajo familiar. Alrededor del 2 por ciento de los establecimientos agrícolas provinciales están representados por este modelo productivo.

La rentabilidad estas unidades de producción es positiva, lo que está asociado a la alta participación de la actividad yerbatera; en alguno de ellos también es importante la actividad ganadera.

Una de las consecuencias de la “sojización” observada en los últimos años ha sido el desplazamiento de la actividad ganadera de la región pampeana hacia regiones consideradas marginales. En Misiones se ha podido constatar un crecimiento de la producción de ganado y es este sector de la producción (de mayores dimensiones de superficie y capital) el que se encuentra en mejores condiciones para incorporarse al desarrollo de esta actividad.

### **3.6.2. Tenencia de la tierra**

El análisis de la tenencia de la tierra en la provincia presenta dos aspectos a tener en cuenta: la distribución y el régimen de tenencia.

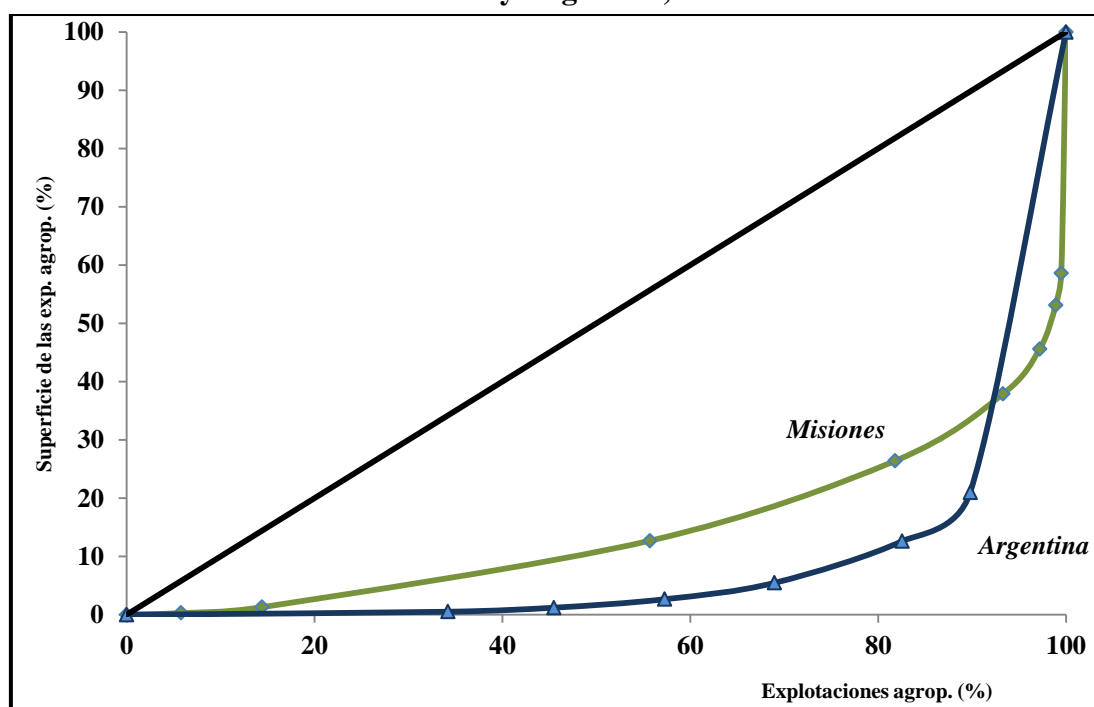
En la actualidad, la ocupación del territorio provincial está plenamente consolidada a lo largo del eje del río Paraná, como en las zonas Sur y Centro Sur, quedando un frente de avance en las zonas Centro, Noreste y Norte, pero con limitaciones en su dinámica por la restricción de tierras con aptitud agrícola disponibles.

Del análisis del último relevamiento agropecuario disponible (2008), surge que en Misiones todavía es mayoritario el número de explotaciones productivas de poca extensión. Así, el 56 por ciento del total de unidades de producción tenía una extensión menor a las 25 has. y ocupaban el 13 por ciento de la superficie total computada (Tabla N° 24 del Anexo).

A su vez, es posible verificar que la mayoría de los productores (93 por ciento) ocupaban superficies que no superan las 100 ha. y reunían un poco más de la tercera parte (38 por ciento) de la superficie total en explotación. Consecuentemente, las restantes explotaciones (irrelevantes numéricamente), concentran casi las dos terceras partes de la superficie destinada a las actividades primarias.

Esta distribución de la superficie por Explotaciones Agropecuarias evidencia la fuerte concentración de la tierra existente en la provincia, situación que queda expresada en la Curva de Lorenz que se presenta en el Gráfico N° 25 (Índice de Gini = 0,70). De todas maneras, se puede apreciar también que esta concentración es mayor aún para la Argentina en su conjunto (IG = 0,81).

**Gráfico N° 25. Distribución de la superficie de las explotaciones agropecuarias. Misiones y Argentina, 2008.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 24 del Anexo.

La franja de explotaciones de hasta 100 ha. es fundamentalmente de carácter familiar mientras que, por el contrario, en las explotaciones de más de 100 ha. se despliegan actividades agrícolas tradicionales bajo formas decididamente empresariales.

Las grandes propiedades, de más de 1.000 Ha., estaban dedicadas principalmente a la actividad forestal o en situación directamente baldía. En este segmento se han protagonizado procesos productivos de envergadura con la incorporación de la



actividad reforestadora.

En lo que respecta al régimen de tenencia de la tierra, se puede ver que para el año 2008, el 82 por ciento de la superficie explotada estaban bajo *propiedad* o en sucesión indivisa, y la categoría *ocupantes* (con permiso o de hecho) comprendía al 13 por ciento de la superficie en producción. Las otras formas de tenencia (*arrendatarios, aparcerías, contratos y otros tipos de ocupación*) involucraban a nada más que el 2 por ciento del total de la superficie de las explotaciones.

Si bien la condición de *ocupantes y otras formas de tenencia* comprendía una proporción importante de unidades de producción, la situación de precariedad en la tenencia mejoró sensiblemente a los niveles registrados en el censo agropecuario anterior (2002) y esto se debió a que hubo una política activa y continua en la cesión de títulos de propiedad, accionar que se vino acelerando durante los últimos años.

### 3.6.3. Tecnología

Como se ha podido ver hasta aquí, el sector agrícola, forestal, junto a las actividades agroindustriales, sustentan buena parte de la economía provincial. Al mismo tiempo, a partir de la lectura de diferentes informes es posible advertir que estos sectores experimentaron en los últimos años importantes transformaciones en el proceso de acompañamiento de las reformas de un modelo productivo cada vez más globalizado, que ha posicionado a la provincia como generadora de commodities.

Así, mediante la aplicación intensiva de insumos industriales (ej. herbicidas y fertilizantes) y su combinación con nuevas prácticas productivas de creciente aceptación (plantaciones de alta densidad en la yerba mate, plantaciones de té clonal, nuevas variedades de “alto rendimiento”, etc.) se fue conformando un “paquete tecnológico” mediante el cual se obtuvieron mayores rendimientos.

El modelo de producción hegemónico, que responde a los principios de la *agricultura industrial*, es difundido aún en la actualidad como la única alternativa económica posible para superar el atraso tecnológico e insertar la producción provincial en los mercados internacionales, aprovechando así las ventajas comparativas que posee (ej. un árbol de pino en Misiones, está listo para ser llevado al aserradero 15 años antes que uno plantado en Europa).

Al mismo tiempo, estas técnicas provocaron impactos económicos, sociales y ambientales muchas veces irreversibles que hoy colocan serios interrogantes sobre los beneficios reportados por estas transformaciones<sup>217</sup>.

Entre otras cuestiones a considerar merecen destacarse: el impacto negativo de la mecanización en los niveles de empleo rural; la fuerte dependencia del sector agrícola con el sector industrial; la priorización de productos con destino al mercado en detrimento de aquellos destinados a la subsistencia (disminución del autoconsumo); el incremento de la compra de insumos externos que afectó la autosuficiencia; la brecha cada vez mayor entre aquellos productores que podían adaptarse a estas nuevas tecnologías (requieren de mayor superficie para ser eficientes) y aquellos otros (mayoritarios) que no lo podían hacer; etc.

Las condiciones impuestas por este modelo, favorecieron las posibilidades de adaptación de las grandes explotaciones agropecuarias y perjudicaron a los pequeños agricultores, quienes –por su “ineficiencia”– en gran número debieron abandonar la actividad (éxodo rural) acelerando aún más el proceso de concentración de la tierra.

En este contexto, el nivel tecnológico de los productores agropecuarios minifundista continúa siendo bajo debido a las características singulares que posee la producción familiar. La escasa superficie que disponen, sumado a la diversificación de cultivos que existe en esas explotaciones, la especialización en la producción de unos pocos rubros de renta (mayoritariamente el tabaco), la inestabilidad del mercado de esos productos, la existencia en este sector de un grupo significativo de productores de subsistencia, etc., son aspectos que contribuyen a darles ese perfil tecnológico.

Las condiciones tecnológicas apuntadas se manifiestan, por una parte, en una baja productividad de las diferentes actividades y, por la otra, en una calidad de los bienes obtenidos poco adecuada a las demandas de un mercado cada vez más exigente. Esto a su vez configura un sector de reducida capacidad de capitalización que, en general, no ha realizado una incorporación relevante de adelantos tecnológicos.

Según información proporcionada por el *Proyecto de Desarrollo de Pequeños*

---

<sup>217</sup> “La agricultura avanza hoy hacia la definición de ‘buenas prácticas’, que minimizan los riesgos al ambiente y la población, y contribuyen a mejorar la calidad de los alimentos y la capacidad productiva del agro. La idea de una práctica responsable de la actividad, la actitud del productor individual, es crucial al juzgar beneficios y perjuicios de las tecnologías” (Negri, et al., 2009: 8).

*Productores Agropecuarios (PROINDER), solamente “el 20 por ciento de los agricultores familiares puede evolucionar y realizar una reproducción ampliada de su sistema de producción. No presenta rasgos de pobreza, sus carencias se refieren a servicios de apoyo a la producción”.*

Consecuentemente, el restante 80 por ciento de agricultores familiares se reparte entre aquellos que sólo logran una reproducción simple y otros cuya subsistencia depende del aporte de programas sociales.

Desde el Estado hay diversos programas dirigidos a este sector. Así por ejemplo, el Programa Social Agropecuario (PSA) los apoya “desde el punto de vista de la organización, asistencia financiera y técnica” y el ProHuerta, programa conjunto del INTA y del Ministerio de Desarrollo Social, trabaja con familias en condiciones de pobreza que producen y comercializan alimentos en muy pequeña escala y utilizan técnicas agroecológicas para conservar el medio ambiente.

La excepción en materia de innovación tecnológica relacionada con el sector de la pequeña producción está vinculada con la producción de tabaco. A partir de la introducción de los tabacos rubios<sup>218</sup> y, entre otras razones, por la susceptibilidad de estos cultivos al efecto de plagas y enfermedades, la tecnología se modifica –haciéndose extensiva incluso a los tabacos negros– recurriendo al uso intensivo de insumos externos (fertilizantes químicos, insecticidas, hormonas etc.) al que los productores acceden mediante la asistencia técnica, económica y financiera de las empresas acopiadoras.

Esta situación, que les genera una fuerte dependencia con las empresas tabacaleras, tiene efectos determinantes en la sustentabilidad de los recursos naturales de la zona (particularmente la tierra y el agua), como así también en la salud de los colonos y sus familias<sup>219</sup>.

Paradójicamente, la incorporación de los colonos a la producción de tabaco le

---

<sup>218</sup> En los últimos años, a raíz de la pérdida de mercado del tabaco *criollo misionero*, los productores se fueron volcando a los tabacos claros (rubios) que ofrecían mayores ventajas debido a la preferencia del mercado consumidor interno; estas alternativas no tienen la gran adaptabilidad al suelo y al clima de la variedad misionera, ni su facilidad de secanza, que no requiere de tecnologías sofisticadas.

<sup>219</sup> Un aspecto relevante “(...) es el relacionado con la posible introducción de modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo, con especial referencia a la aceptación, como enfermedad profesional, de todas las intoxicaciones crónicas causadas por plaguicidas. En esta línea, en la legislación laboral habría que mejorar la precisión del concepto “expuesto a plaguicidas”, con un articulado específico y los correspondientes controles. También, todo esfuerzo hecho con relación al control del ‘empleo en negro’ (no registrado), que aparta al trabajador del seguro laboral, sería conducente a un mejoramiento de la seguridad laboral en el campo” (Huerga, M. y San Juan, S. 2004: 17).

asegura cobertura de salud, y es este un gran incentivo para su permanencia en la actividad.

*“Una forma de abordar estos asuntos es a través de las denominadas “Buenas Prácticas Agrícolas”, que si bien no son exigibles legalmente, pueden incluir, en el caso de los plaguicidas, procedimientos o planes de aplicación, con definición de dosis, registros, tiempos de carencia, chequeos médicos para los trabajadores y observancia del registro del empleo”* (Huerga y San Juan, 2004: 17).

Al mismo tiempo, y en el marco del descenso general de los precios de los principales cultivos tradicionales (yerba mate, té y tung), este producto se ha transformado en los últimos años en la principal fuente de ingresos de los pequeños agricultores de la provincia, con una comercialización segura y precios que han mantenido cierta estabilidad en los últimos años.

Fuera del cultivo de tabaco, no se vislumbra en lo inmediato el desarrollo de otras producciones tradicionales de los pequeños productores (maíz, soja, poroto, mandioca, etc.) alrededor de las cuales puedan sostener y recrear sus unidades de producción (Rosenfeld, 1998).

### **3.7. Síntesis y conclusiones del capítulo**

Mediante el análisis descriptivo realizado en el presente capítulo pudimos establecer que la provincia de Misiones configura una reducida porción de territorio situada marginalmente al centro de poder político y económico nacional.

Ha sido escenario de un proceso de ocupación singular por sus características y plural por su composición, que generó una alta subdivisión de la tierra y, consecuentemente, la proliferación de unidades de producción minifundistas.

Las particularidades físicas y ambientales del territorio, las condiciones en que se produjo su ocupación y las características étnicas de los primeros pobladores, alentaron un desarrollo económico íntimamente vinculado a la producción agraria. Esto fomentó el surgimiento, progreso y posterior consolidación de una fuerte actividad cooperativa provincial.

Como fuera reseñado, esta provincia expone restricciones evidentes en sus condiciones de desarrollo social (salud, educación, vivienda, etc.) y el área rural presenta, sistemáticamente, los registros más bajos en las diferentes dimensiones sociales consideradas en el análisis.

Estas limitaciones, sumadas a las carencias organizacionales que exhibe el sector rural, generan serios interrogantes sobre las posibilidades de los productores primarios para encontrar soluciones individuales a los problemas que se les plantean actualmente, los cuales llegan a poner en riesgo la reproducción social de la pequeña producción familiar.

El atraso tecnológico que expone el sector agropecuario, particularmente aquel que está conformado por los productores minifundistas (el más numeroso), es uno de los factores decisivos para que se produzcan las dificultades que fueron observadas tanto en la baja productividad que manifiestan, como en la inadecuada calidad obtenida de los bienes que elaboran; ambos factores atentan contra las posibilidades de ampliar la comercialización insertándose en nuevos mercados. Al mismo tiempo, son las condiciones intrínsecas de este sector en particular, las que contribuyen a darle el perfil tecnológico que poseen.

De todas maneras, las actividades rurales conservan en Misiones un rol económico, social y político trascendente. En los últimos años la producción primaria ha mantenido, en términos relativos, su significación en la conformación del PBG, la actividad industrial continúa íntimamente relacionada con la transformación de bienes agrícolas y los productos primarios y las manufacturas de origen agropecuario tienen una participación destacada en las exportaciones provinciales.

## CAPÍTULO 4:

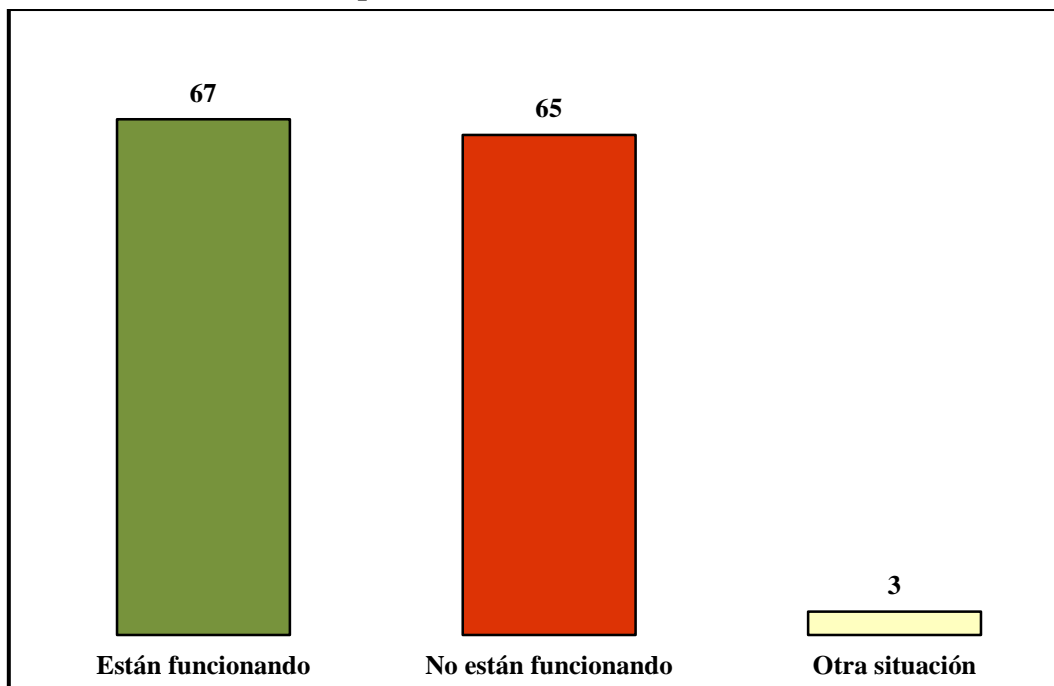
### LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE MISIONES: PERFIL PRODUCTIVO Y MERCADOS EN LOS QUE INTERVIENEN.

---

#### 4.1. Aspectos generales

A partir de la información producida por el CCAM 2012<sup>220</sup>, se pudo conocer que en el año 2012 *estaban habilitadas* para operar en la provincia **135 cooperativas** agropecuarias. De ellas, prácticamente el 50 por ciento (67 cooperativas) se encontraba desarrollando alguna actividad productiva; había otras 65 entidades que, si bien aparecen habilitadas para hacerlo, no estaban en actividad al momento de ser entrevistadas (Gráfico N° 26).

**Gráfico N° 26. Distribución del número de cooperativas agrarias según su operatividad. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 25 del Anexo de Tablas.

Se identificaron otras 3 cooperativas que fueron clasificadas como en *Otra situación* (2 por ciento), las cuales, por razones de diversa índole al momento de la entrevista no presentaban regularizada su situación institucional pero –al mismo tiempo–

---

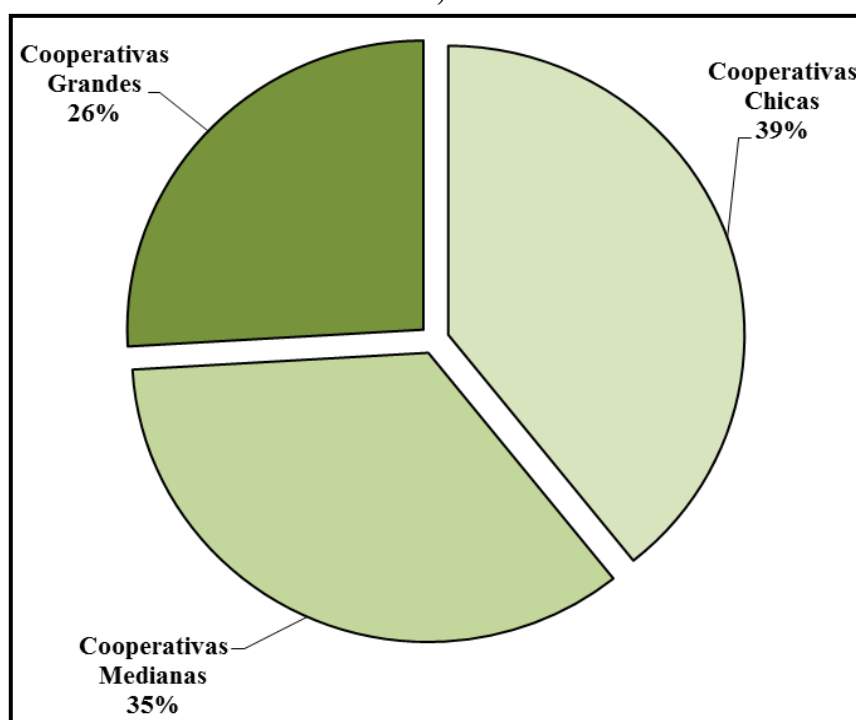
<sup>220</sup> En el Anexo de Instrumentos de Relevamiento se describe la forma de trabajo empleada para realizar el Censo y se adjuntan las fichas censales empleadas para el relevamiento.

manifestaban su intención de poder hacerlo y entrar en actividad en un plazo relativamente breve.

Considerando las 135 cooperativas agrarias habilitadas, se pudo determinar que son 24.732 los asociados<sup>221</sup> que aparecen registrados en ellas. Considerando también a los familiares, se puede reconocer que son aproximadamente 120 mil las personas vinculadas directamente a este sector.

Atendiendo el número de socios y considerando que esta variable expresa de manera aceptable el *tamaño* de las empresas cooperativas (patrimonio, cantidad de empleados, infraestructura, etc.), se puede ver que en Misiones son *Chicas* (hasta 30 socios) aproximadamente el 40 por ciento de las mismas. A su vez las *Medianas* (31 a 80 socios) representan el 35 por ciento y las *Grandes*<sup>222</sup> (más de 80 socios) alrededor del 26 por ciento (Gráfico N° 27).

**Gráfico N° 27. Distribución de las cooperativas agrarias, según tamaño. Misiones, 2009.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del Cuadro N° 7.

Analizando el *Tamaño* de estas empresas según su *Antigüedad*, se puede apreciar (Cuadro N° 7) que entre las cooperativas de creación más reciente (menos 10 años de

<sup>221</sup> Si se consideraran únicamente las cooperativas que están funcionando, se estaría hablando de 21.978 asociados a estas entidades. Este parámetro es indicativo, dado que el principio de “puertas abiertas” de estas entidades hace que se lo deba considerar referido estrictamente a un momento determinado.

<sup>222</sup> En este estrato de tamaño existe una gran dispersión, dado que incluso aparecen algunas cooperativas con más de 4.000 socios (Agrícola de Oberá, Picada Libertad, Alto Uruguay).

su fundación) predominan las cooperativas *Chicas* (52 por ciento) y alcanzan alguna significación relativa las *Medianas* (36 por ciento). Entre las cooperativas que pueden considerarse como las más antiguas (10 años y + de su fundación), se destacan las *Grandes* y *Medianas* (50 por ciento y 33 por ciento, respectivamente).

Los datos evidencian que, por tratarse de instituciones abiertas, estas van incorporando nuevos asociados a medida que se consolidan y, consecuentemente, se expanden con el paso de los años (Oviedo, et al., 2004: 6).

**Cuadro N° 7. Distribución de las cooperativas agrarias por tamaño, según su antigüedad. Misiones, 2009.**

Antigüedad	Chicas		Medianas		Grandes		Total
	N°	%	N°	%	N°	%	
1 a 9 años	45	51,7	31	35,6	11	12,6	100,0 (87)
10 y + años	8	16,7	16	33,3	24	50,0	100,0 (48)
Total	53	39,3	47	34,8	35	25,9	100,0 (135)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

Al mismo tiempo, como podrá verse más adelante al analizar las cooperativas por grandes grupos de actividades, también la dimensión de las mismas se vincula con el tipo actividad económica que desarrollan, como así también con el aumento de en los volúmenes de producción de sus asociados, cuando estos incorporan nuevas técnicas que incrementan los rendimientos de sus unidades productivas.

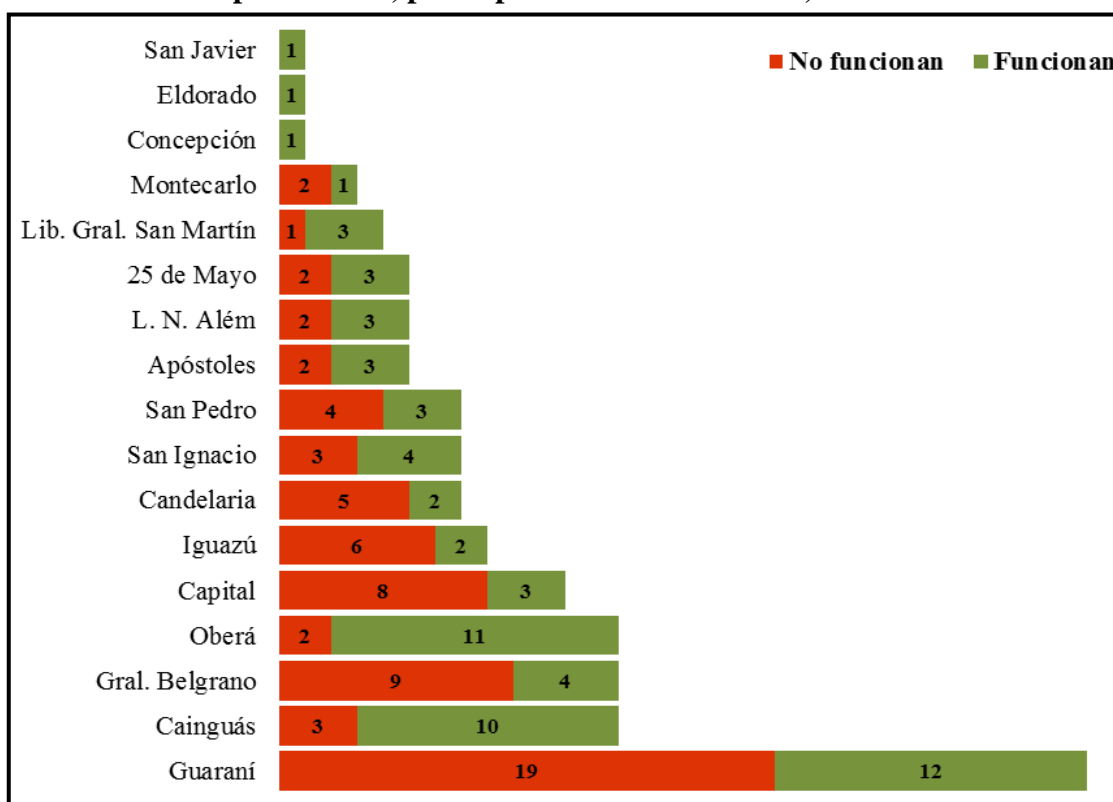
En cuanto a la distribución espacial de las cooperativas habilitadas, es comprobable (Ver Gráfico N° 28) que la mayor parte de estas entidades se concentran en los departamentos del centro de la provincia (Guaraní, Cainguás y Oberá, principalmente); además es relevante el número de cooperativas registradas en los departamentos General M. Belgrano (en el noreste) y Capital (en el sur).

La distribución observada por estas entidades, condice con el tipo de actividades predominantes y con la estructura agraria establecida; es así que, en la *zona centro* de la provincia son mayoritarias las unidades agropecuarias minifundistas y se desarrollan en esta región actividades productivas que requieren, por una parte, mano de obra intensiva (ej. tabaco) y, por la otra, la existencia de entidades que concentren, transformen y comercialicen volúmenes de producción que se obtienen de manera atomizada.



Si se observa la *condición de operatividad* de estas cooperativas, se puede ver que el número de las que *no están funcionando* actualmente es significativo en los departamentos Guaraní (más del 60 por ciento no están funcionando), que aun así continúa siendo la jurisdicción con el mayor número de cooperativas en actividad, como así también en los departamentos General Belgrano, Capital, Iguazú y Candelaria.

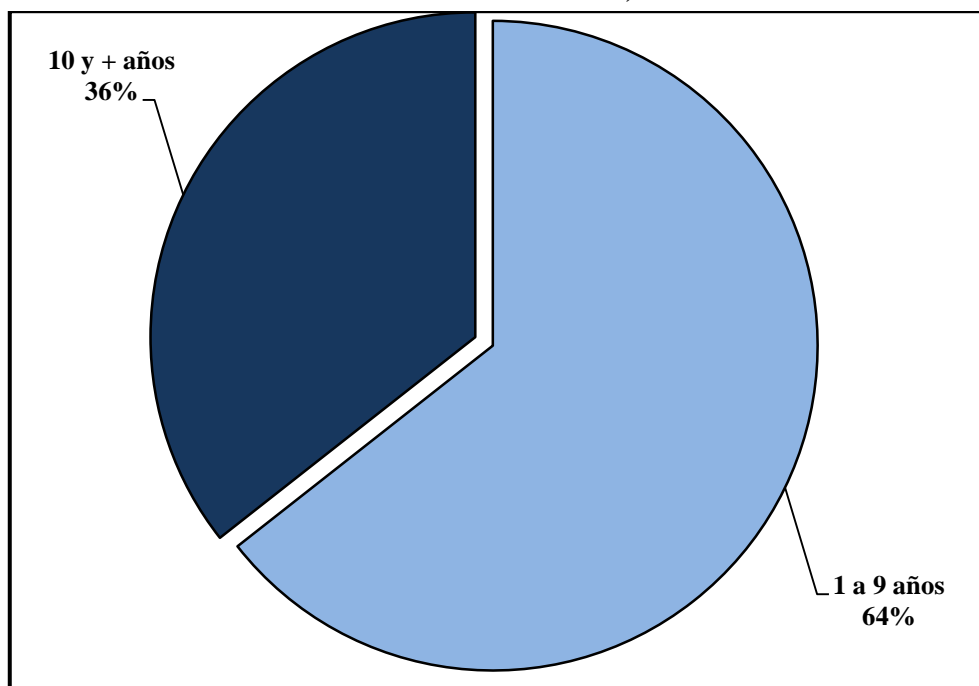
**Gráfico N° 28. Distribución del número de cooperativas agrarias según su operatividad, por departamentos. Misiones, 2012.**



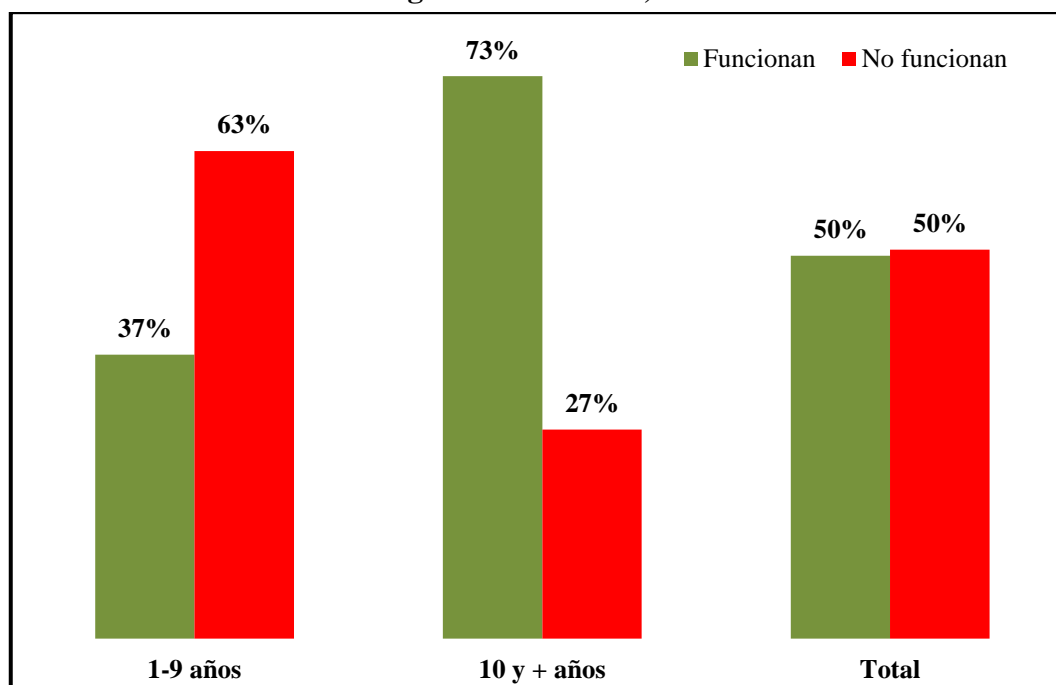
**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 26 del Anexo de Tablas.

Analizando las fechas de fundación de estas empresas, es posible ver que en un lapso que supera los 70 años y llega hasta principios de este siglo (2002), se crearon en la provincia aproximadamente el 35 por ciento de todas las entidades acreditadas en la actualidad (Gráfico N° 29). Es ilustrativo agregar que, entre estas empresas “maduras”, la más antigua de las relevadas fue fundada en 1929<sup>223</sup>. En consecuencia, es posible deducir inmediatamente que en el período que va desde el año 2001 hasta el momento del relevamiento (2012), se conformaron aproximadamente las 2/3 partes de las cooperativas agropecuarias habilitadas en la provincia.

<sup>223</sup> Cooperativa Tabacalera y Yerbatera “Rincón de Bonpland” Ltda. (Mat. Prov. N° 14/ Mat. Nac. N° 175). Esta cooperativa, si bien aparece como activa, no está funcionando en la actualidad.

**Gráfico N° 29. Distribución del número de cooperativas agrarias, según los años de su creación. Misiones, 2012.**

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 27 del Anexo de Tablas.

**Gráfico N° 30. Distribución de las cooperativas agrarias por operatividad, según antigüedad. Misiones, 2012.**

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 27 del Anexo de Tablas.

Si se observa la *operatividad* de estas entidades atendiendo la antigüedad de las mismas, se aprecia que entre aquellas de creación más reciente (*1-9 años* desde su conformación) la proporción de las que *no están funcionando* es muy superior a las

que se mantienen en actividad (Gráfico N° 30). Es así que en esta subpoblación, las que *no funcionan* representan más del 60 por ciento de las cooperativas habilitadas. A su vez, entre las cooperativas más antiguas (10 años y + desde se creación), se puede observar que las que *no están funcionando* representan el 27 por ciento de las que conforman este subgrupo.

Estos datos ponen en evidencia que, pasado cierto tiempo, si las cooperativas no logran consolidarse en la actividad para la que fueron creadas, difícilmente perduren como tales. A su vez, que son numerosas las entidades de reciente creación que no pudieron avanzar más allá de la institucionalización de la propuesta que las animaba.

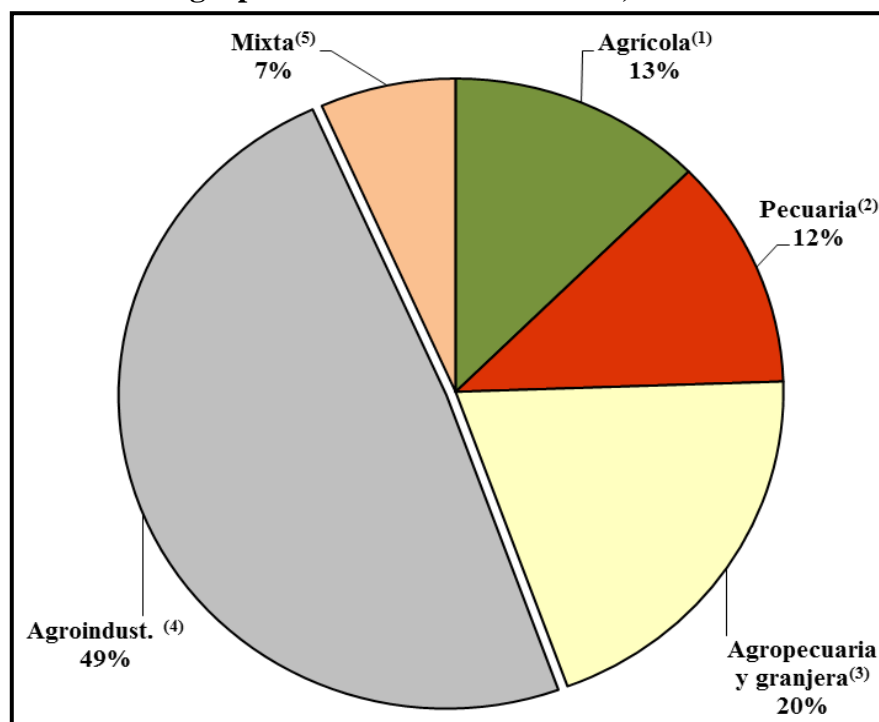
Un número importante de ellas se habrían constituido alentadas por los beneficios que –principalmente desde el Estado– se les otorgaban a las empresas conformadas en forma de cooperativas<sup>224</sup>, pero en muchos casos estas no se gestaban a partir de los principios doctrinarios que las impulsan, ni contaban con las bases materiales para llevar adelante la propuesta. De confirmarse esta hipótesis, este sería un aspecto en el que se debería poner especial atención a la hora de implementar políticas que promuevan el desarrollo cooperativista.

Atendiendo la *actividad principal* que las cooperativas agropecuarias realizan, se puede ver –Gráfico N° 31– que la mayoría de ellas se dedica a la actividad *Agroindustrial* (49 por ciento), siguiéndole en orden de importancia las *Agropecuarias y granjeras* (20 por ciento), las *Agrícolas* (13 por ciento) y las *Pecuarias* (12 por ciento). Las cooperativas definidas como *Mixtas*, son las que –por su número– alcanzan menor relevancia.

La participación de las cooperativas *Agroindustriales*, observada al analizar su distribución por grandes grupos de actividad, se manifiesta de manera aún más categórica si se considera el número de socios que las conforman (Cuadro N° 8). Es así que estas cooperativas reúnen aproximadamente el 60 por ciento del total de socios registrados; también alcanzan alguna significación las cooperativas *Mixtas* (21 por ciento) y las *Agrícolas* (12 por ciento).

---

<sup>224</sup> Dentro de un amplio espectro de programas que involucran al sector cooperativo, se pueden mencionar el Programa de Crédito y Apoyo Técnico a Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino (PRODERNEA), el proyecto socio-productivo “Manos a la Obra”, mediante el cual se otorgan subsidios a organizaciones de la economía social para la adquisición de insumos y equipamiento; el Programa de Ayuda Financiera, que –implementado por el INAES– financia proyectos de desarrollo cooperativo o mutuales; el Provalor, programa provincial que tiene como objetivo mejorar el valor agregado de la cadena productiva, etc.

**Gráfico N° 31. Distribución de las cooperativas agropecuarias, por grandes grupos de actividades. Misiones, 2012.**

(1) Las que producen, acopian y comercializan productos de la tierra

(2) Las que realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos y porcinos.

(3) Incluye a las que combinan las actividades anteriores y producciones de granja como; apicultura, cunicultura, piscicultura, avicultura, horticultura, etc.

(4) Procesan y comercializan yerba mate, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales.

(5) Cualquier actividad de las anteriores y otras como servicios públicos, turismo rural, vivienda, etc.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 29 del Anexo de Tablas.

**Cuadro N° 8. Número de socios de las cooperativas, por grandes grupos de actividad. Misiones, 2012.**

Actividad	N° de socios	%
Agrícola	2.874	11,6
Pecuaria	794	3,2
Agropecuaria y granjera	1.380	5,6
Agroindustrial	14.600	59,0
Mixta	5.084	20,6
<b>Total</b>	<b>24.732</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012

Estas cooperativas tienen una media de 183 socios, cifra que nos dice que –según la clasificación de tamaño adoptada– en promedio son entidades “grandes” pero, al mismo tiempo, se debe destacar la gran dispersión y asimetría que existe en esta variable (un número importante tiene 10 socios, que es el mínimo exigido para conformar una cooperativa, mientras que en el otro extremo de la distribución hay unas pocas entidades que llegan a tener más de 4.500 socios).

En consecuencia, resulta más apropiado considerar a la mediana como medida representativa de este conjunto de datos, la que en este caso es sensiblemente menor al promedio obtenido inicialmente; es así que el 50 por ciento de las entidades tiene *47 socios o menos*. Las cooperativas agrícolas y agroindustriales son las que se encuentran por encima de este valor general de la mediana (Tabla N° 30 del Anexo).

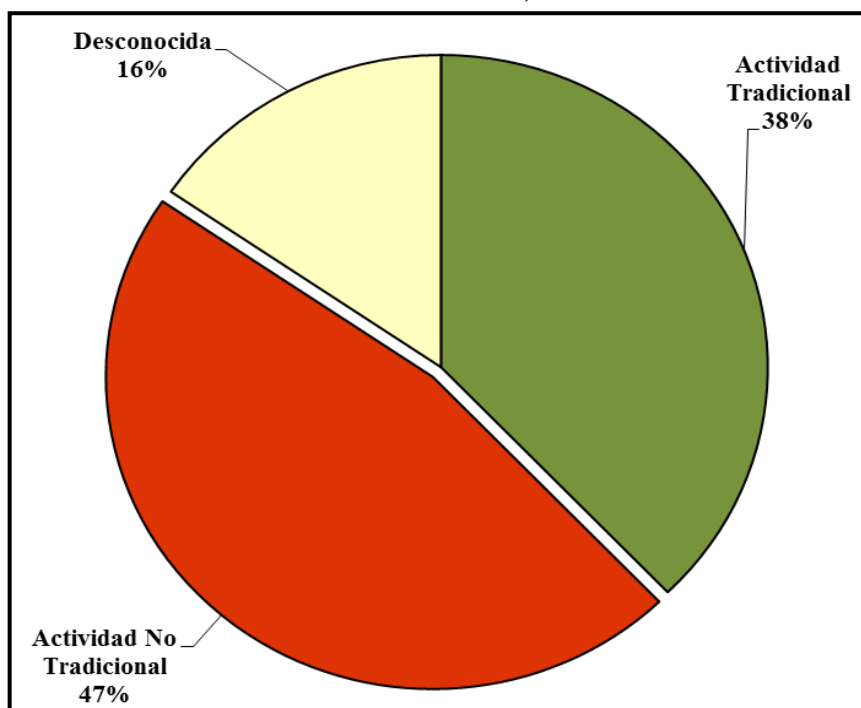
La concentración que se observa de entidades en actividades agroindustriales se relaciona fundamentalmente con la importancia que tiene la *yerba mate*, el *té* y la *foresto-industria* en la economía provincial.

Misiones se ha caracterizado históricamente por desarrollar actividades vinculadas a la producción de yerba mate, té, tabaco, la explotación de bosques nativos y, más recientemente, de bosques implantados. Estrechamente asociadas a la transformación y comercialización de estos productos se fueron estableciendo empresas de capital y de la economía social (la organización cooperativa como una forma privilegiada de ella), definiendo lo que se reconoce como la *estructura productiva tradicional* de esta provincia.

Con el tiempo, y a partir de la incorporación de nuevas alternativas de producción muchas veces alentadas por el Estado (el mencionado programa provincial *Pro valor*, es un buen ejemplo de esta política), se consolidaron otras actividades que –con menor incidencia económica– fueron ampliando las posibilidades productivas de la provincia. Estas nuevas opciones podrían definirse como *actividades no tradicionales* en la economía provincial.

Respecto a las cooperativas agrícolas que se habían conformado hasta el 2003, se aprecia que en los últimos años se produjo un incremento importante de “*cooperativas de productos no tradicionales (como ser miel, azúcar orgánico, pescado, frutihorticultura, aves, etc.) y las inversiones de reconversión productiva en cítricos y productos de frigorífico*” (Oviedo, et al., 2004: 1).

Si atendemos la clasificación de las cooperativas por el tipo de actividades productivas que desarrollan en “tradicionales” y “no tradicionales”, se pueden identificar en la provincia 51 entidades (38 por ciento) dedicadas a actividades tradicionales, 63 (47 por ciento) dedicadas a actividades no tradicionales y 21 (16 por ciento) de las que –por no estar funcionando– no se pudo establecer cuál era la actividad principal para la que fueron conformadas (Gráfico N° 32).

**Gráfico N° 32. Distribución de las cooperativas agropecuarias, por tipo de actividades. Misiones, 2012.**

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 31 del Anexo.

Al analizar la estructura del sector atendiendo la antigüedad de las cooperativas (*recientes*, menos de 10 años de creación; *antiguas*, 10 años y +) y la actividad que realizan (*tradicional*, yerbateras, tealeras, tabacaleras y forestales; *no tradicionales*, las que se dedican a otras actividades), se puede observar que entre las cooperativas con más de 10 años de creación (48 cooperativas), la mayoría de ellas fueron conformadas para desarrollar actividades *tradicionales* (31 cooperativas; 65 por ciento) y que, a su vez, casi las  $\frac{3}{4}$  partes se encontraban funcionando al momento del censo (Tabla N° 32 del Anexo).

Entre la cooperativas de creación más recientes (87 entidades), aproximadamente el 60 por ciento (52 cooperativas) fueron conformadas para desarrollar actividades *no tradicionales* y, a su vez, el 63 por ciento (55 cooperativas) *no está funcionando*. Es importante destacar que entre las cooperativas creadas para desarrollar actividades no tradicionales en la economía provincial, es mayor la proporción de entidades que no pudieron consolidarse en la actividad: el 60 por ciento no está funcionando.

En líneas generales, y a manera de síntesis, se puede señalar que las cooperativas que *no están funcionando* son, en su mayoría, *chicas* (55 por ciento), dedicadas a actividades *no tradicionales* (85 por ciento) y que fueran creadas en el transcurso de *los últimos 9 años* (82 por ciento).

Entre las que cesaron su actividad después de estar funcionando durante algunos años, la *escasez de volumen de producción*, la *falta de recursos financieros* y la *pérdida de interés de los socios*, fueron algunas de las razones argumentadas con mayor frecuencia. Un número importante de las entidades relevadas, nunca comenzaron a desarrollar su actividad, ya sea porque no pudieron conseguir su habilitación, por falta de producción, por falta de fondos para iniciar la actividad o por dificultades organizativas.

Por otra parte, se pudo determinar que aproximadamente el 30 por ciento de las cooperativas relevadas participa en asociaciones de segundo grado, permitiendo comprobar que –en términos generales– el grado de asociativismo no es alto; esta cifra se eleva al 40 por ciento cuando se trata de cooperativas que están funcionando.

La integración en organizaciones de segundo grado tiene por objeto el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y culturales de las entidades que la conforman pero no la cooperación a nivel político<sup>225</sup>. Esto habla de una mayor predisposición a una intercooperación económica más que política por parte de las mismas.

Para analizar la *situación organizacional, productiva y financiera* de las cooperativas agropecuarias, se trabajó con el universo conformado por las 67 entidades que están funcionando en la actualidad, que son las que aportaron información sobre estas dimensiones de análisis.

## **4.2. Actividades, recursos humanos y destino de la producción de las cooperativas agrarias**

### **4.2.1. Actividades y organización de la producción**

Analizando las actividades que desarrollan estas entidades, se puede observar que *acopiar y vender* involucra aproximadamente al 85 por ciento de las mismas. La actividad que sigue en orden de importancia es el *procesamiento de productos* con el 54 por ciento (Cuadro N° 9).

Además adquieren cierta relevancia la compra y provisión de agro-insumos, la asistencia técnica agronómica, la producción primaria, todas ellas tareas vinculadas a la gestión productiva. También tiene una representación considerable el *asesoramiento en la administración y gestión*.

---

<sup>225</sup> Esta sería una de las finalidades de las organizaciones de tercer grado (confederaciones de cooperativas).

A su vez, no obtienen mayor relevancia todas aquellas tareas que se vinculan con el apoyo social a los productores asociados y sus familias, como son el desarrollo de acciones para *mejorar las condiciones habitacionales y proveerles de servicios de atención a la salud*.

**Cuadro N° 9. Actividades que realizan las cooperativas agropecuarias que están funcionando. Misiones, 2012.**

<i>La cooperativa ...</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Realiza acopio y venta de productos?	84,6	15,4	<b>100</b> (65)
Realiza el procesamiento de productos (agroindustria)?	53,8	46,2	<b>100</b> (65)
Realiza compra y distribución de agro-insumos?	31,3	68,7	<b>100</b> (64)
Realiza producción primaria?	32,8	67,2	<b>100</b> (64)
Realiza asistencia técnica agronómica?	31,3	68,7	<b>100</b> (64)
Realiza asistencia técnica veterinaria?	12,5	87,5	<b>100</b> (64)
Realiza asesoramiento de administración/gestión?	25,0	75,0	<b>100</b> (64)
Realiza transporte de carga?	9,4	90,6	<b>100</b> (64)
Realiza seguro a los productores/ART?	7,8	92,2	<b>100</b> (64)
Realiza suministro para consumo familiar?	20,3	79,7	<b>100</b> (64)
Realizan la provisión de servicios públicos?	3,1	96,9	<b>100</b> (64)
Realizan servicios de atención de la salud?	1,6	98,4	<b>100</b> (64)
Realizan actividades de turismo?	6,3	93,7	<b>100</b> (64)
Realizan actividades para proveer/mejorar las viviendas de sus asociados?	3,1	96,9	<b>100</b> (64)
Otorga créditos?	3,1	96,9	<b>100</b> (64)
Realiza otras actividades?	14,1	85,9	<b>100</b> (64)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

Es importante la participación que alcanza el *suministro de mercaderías para el consumo familiar*, seguramente por tratarse de una tarea con larga tradición dentro de la actividad cooperativista.

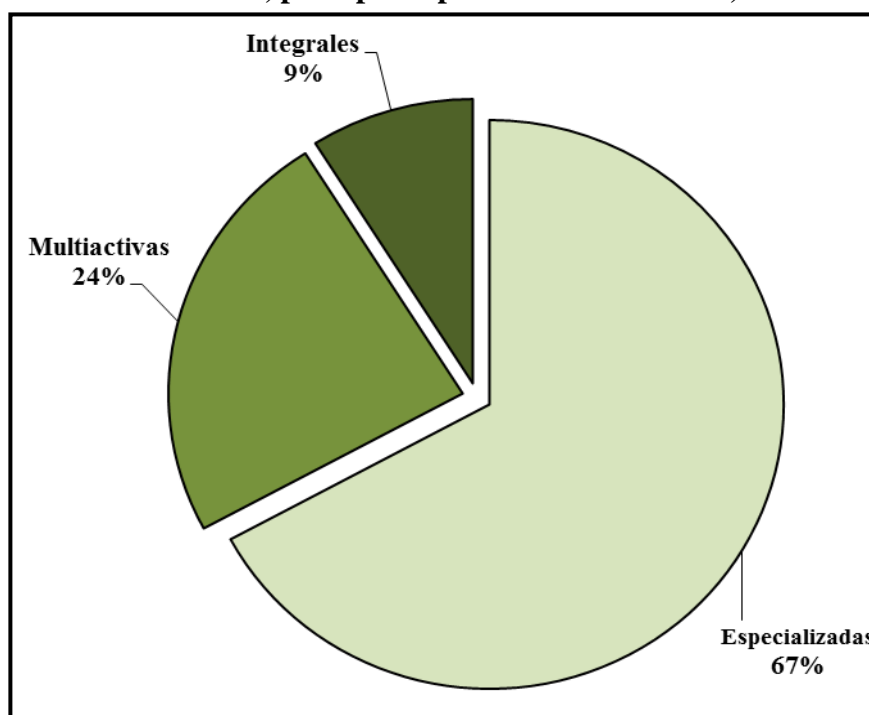
Examinando los datos censales, es posible advertir que el 54 por ciento de las cooperativas que se encuentran funcionando (36 cooperativas) realizan actividades



vinculadas con la yerba mate; ya sea acopiando hoja verde, produciendo yerba mate canchada<sup>226</sup> (primera etapa de la industrialización, 28 cooperativas), o moliendo y envasando. De estas cooperativas, 28 realizan actividades vinculadas solamente con este producto; las 8 restantes cumplen otras actividades como, por ejemplo, la producción de té, mandioca, fécula de mandioca, encurtidos y, en algún caso, distribución de agua y expendio de combustibles.

A su vez, son 7 (siete) las cooperativas que se dedican a la producción de té en sus diversas formas de procesamiento y elaboración (té negro, té en rama, té verde, etc.) y sólo una de ellas está especializada en esta actividad (Cooperativa Agrícola Tealera San Vicente Ltda.).

**Gráfico N° 33. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando, por tipo de producción. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 33 del Anexo.

<sup>226</sup> Después de su recolección, que dura de mayo a septiembre, las hojas de yerba son 'zapecadas' (chamuscadas), en un proceso que se debe realizar antes de las 24 hs. posteriores a la cosecha y consiste en una exposición rápida del material verde directamente a las llamas; esta transformación evita la degradación biológica del material verde deteniendo la oxidación de la hoja. Posteriormente se inicia el proceso de secado, en el cual mediante aire caliente se elimina el resto de humedad; esto se realiza de distintas maneras: desde la utilización de hornos con cintas transportadoras continuas hasta los denominados "barbacúa", con tecnologías tradicionales similares a las primitivas. "En ambas manipulaciones consiste la elaboración. Ulteriormente son 'canchadas' (quebradas) y embolsadas para su remisión a los centros manufactureros. El producto así preparado se denomina yerba canchada: es la materia prima que los molinos deberán transformar y acondicionar, por trituraciones, zarandeos y mezclas, hasta formar tipos comerciales, adaptables a los usos y paladares de cada región" (Daumas, E. en Gortari, J., 2007: 111).

Si se analizan estas entidades atendiendo el producto al cual destinan su gestión, se puede ver (Gráfico N° 33) que la mayoría de las cooperativas agrarias de la provincia está comprendida en lo que se define como *especializadas* (67 por ciento), es decir que “*están dedicadas a una sola rama de la actividad económica*”<sup>227</sup>. Esto en coincidencia con lo señalado precedentemente con respecto al número importante de cooperativas dedicadas únicamente a la producción de yerba mate.

Esta es una perspectiva posible para clasificar la actividad cooperativa, pero no se debe olvidar que, por definición, la multiplicidad del objeto social es lo que las caracteriza y desde ese punto de vista serían casi en su totalidad multifuncionales. En este sentido es oportuno recuperar lo que señala Moirano cuando dice:

*“... las cooperativas naturalmente tienden a satisfacer más de una necesidad de sus asociados. El ejemplo más obvio son las cooperativas de productores, en las que la misma entidad se ocupa de la compra de los insumos que ellos necesitan. También es habitual que las cooperativas agropecuarias cuenten con una sección o departamento de consumo y de provisión de insumos, y que la mayoría de ellas industrialice en menor o mayor medida la producción de sus asociados antes de volcarla al mercado”* (Moirano, 2008: 2).

Al mismo tiempo, las *multiactivas* representan el 24 por ciento del total de entidades que se encuentran en actividad. Son clasificadas de esta manera aquellas que se caracterizan por “*atender necesidades diversas de sus asociados y desarrollar simultáneamente actividades empresariales de diversa índole*”<sup>228</sup>, todas ellas dentro de una misma personería jurídica. Este es el caso de aquellas cooperativas, como la Cooperativa Tabacalera de Misiones, que acompaña a sus asociados proveyéndolos de insumos y asistencia técnica, acopiando diferentes productos, transformándolos y luego haciéndose cargo de su comercialización.

Las cooperativas reconocidas como integrales “son las que desarrollan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí” y constituyen el 9 por ciento de estas entidades. Un ejemplo de este tipo es la Cooperativa Frigorífica de L. N. Alem (COFRA); esta organización produce carne, chacinados y embutidos que se comercializan en toda la provincia, pero además les provee a sus asociados del

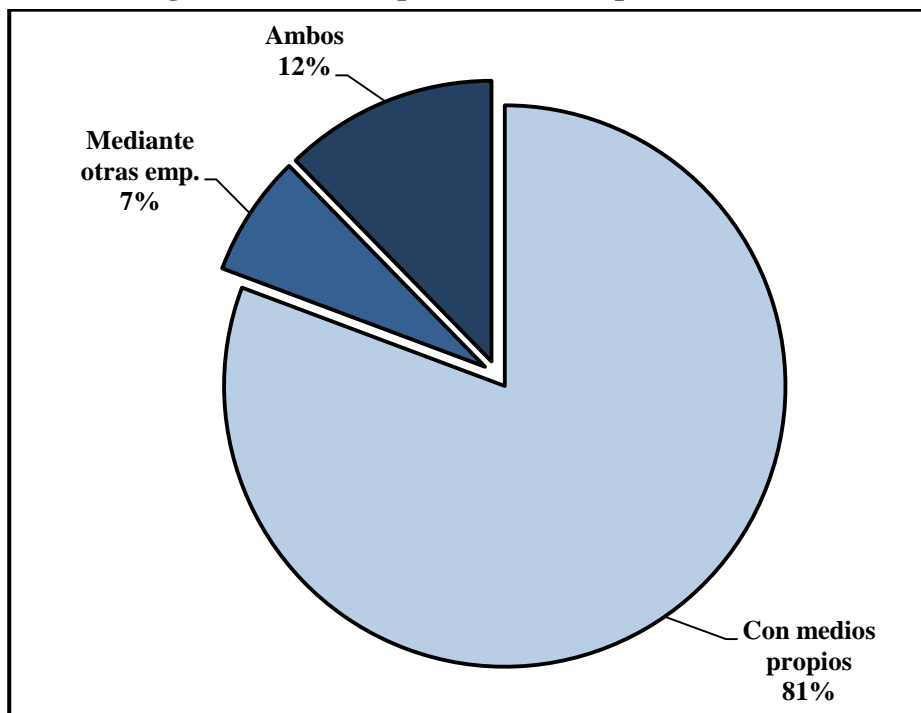
---

<sup>227</sup> Tomando como referencia la clasificación de las entidades cooperativas que propone Arango Jaramillo (2005: 273).

<sup>228</sup> Es decir, atienden las necesidades complejas que tiene ese grupo social a través de distintas actividades empresariales.

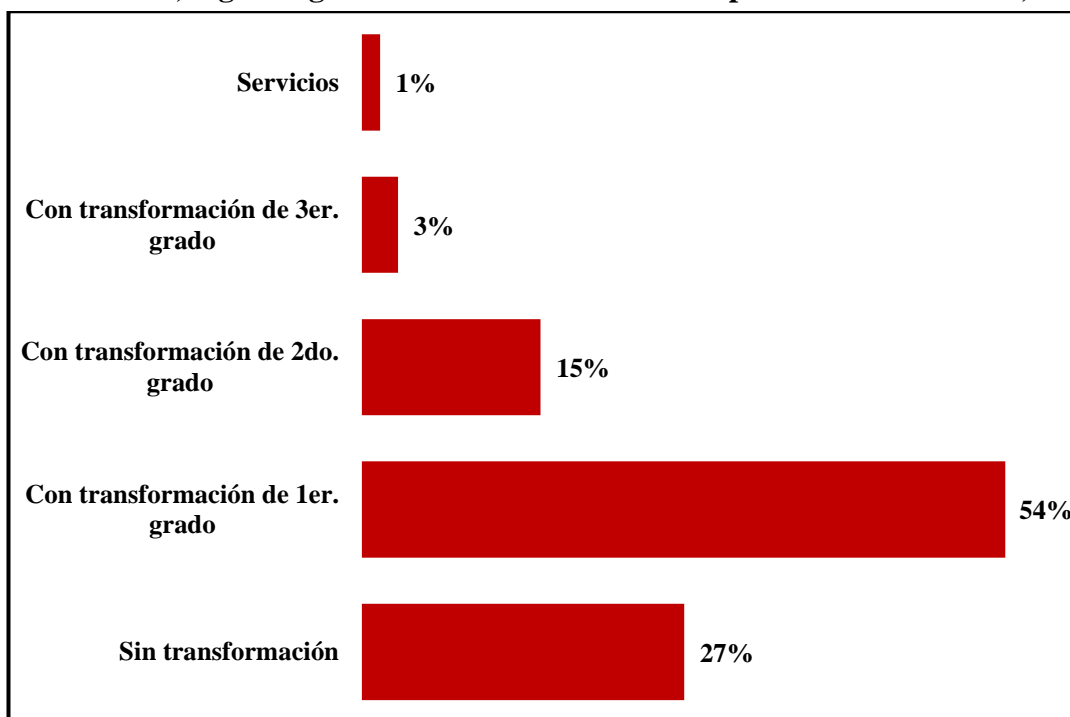
alimento balanceado para el ganado porcino que es el principal insumo de su actividad, complementando de esta manera toda la cadena productiva.

**Gráfico N° 34. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando, según la forma en que elaboran su producción. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 34 del Anexo.

**Gráfico N° 35. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando, según el grado de transformación de la producción. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base de la Tabla N° 35 del Anexo.

En cuanto a la forma en que elaboran su producción se puede ver (Gráfico N° 34) que, considerando el producto principal realizado por la entidad, en general llevan adelante su actividad económica *utilizando medios propios* (81 por ciento)<sup>229</sup>. A su vez, las que desarrollan la actividad productiva combinando recursos propios y recurriendo a terceros (*ambos*) representan poco más del 12 por ciento y, las que sólo lo hacen *mediante otras empresas*, apenas significan el 7 por ciento del total. En este último caso, se pudo constatar que todas estas entidades habían sido creadas recientemente.

Al analizar el *grado de transformación de la producción que alcanzan estas entidades*<sup>230</sup>, se observa que la mayor parte de ellas no supera el desarrollo de actividades transformadoras de *1<sup>er</sup> Grado* (comprende actividades de conservación y empaque; 54 por ciento), y las que no realizan ningún tipo de transformación representan más de la ¼ parte del total (Gráfico N° 35).

Un número menor de estas entidades realizan producciones con niveles de transformación de *2<sup>do</sup> Grado* (generan subproductos) y representan aproximadamente el 15 por ciento del total que se encuentran funcionando en toda la provincia. En su mayoría la actividad de estas cooperativas está relacionada con la producción yerbatera.

Existen unas pocas (3 por ciento del total) que llegan hasta un *3<sup>er</sup> Grado* de transformación de su producción, dado que esto demanda inversiones en tecnología específica que puede llegar a ser importada. A su vez, existe una sola de estas entidades que tiene como actividad la prestación de servicios (traslado de ganado).

En líneas generales, se puede señalar que un número importante de cooperativas expone carencias en el grado de transformación alcanzado en su producción; esta falta de integración vertical de su actividad se traduce en una importante pérdida

---

<sup>229</sup> Es importante señalar que 10 cooperativas (15 por ciento del total) no respondieron esta pregunta y la distribución porcentual está calculada sobre el total de “respuestas válidas” (57 cooperativas).

<sup>230</sup> Sin transformación: acopio y almacenamiento de productos. Con transformación: *1<sup>er</sup> grado de elaboración*: comprende actividades de conservación y empaque (Ej. deshidratado de frutas, secado del tabaco, enlatado de frutas y verduras, encurtidos, jaleas y mermeladas, pasteurizado de leche, etc.). *Actividades de elaboración*: jugos de fruta, concentrados, azúcar, mataderos, molino de cereales (alimento balanceado, aserradero y secado de madera, fabricación de papel, aceites vegetales, etc.). *2<sup>do</sup> grado de elaboración*: se generan subproductos. (Ej. subproductos de la leche, de la carne, derivados del azúcar, panadería, pastas y aceites de pescado). *3<sup>er</sup> grado de elaboración*: demanda inversión en tecnología específica, que puede llegar a ser importada (Ej. tejeduría, té soluble, etc.). Servicios. (Elaboración propia en base al trabajo: Fellows, Peter. “*Los alimentos: su elaboración y transformación*”. Folleto de la FAO sobre diversificación N° 5. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. FAO. Roma, 2004. En: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y5113s/y5113s00.pdf>)

en la agregación de valor.

La mayoría de las empresas que no realizan algún tipo de transformación de su producción son entidades de *creación más reciente* (menos de 10 años de antigüedad), entre *chicas y medianas*, orientadas a *actividades no tradicionales*. A su vez, las que van incorporando un mayor grado de transformación, son las más *antiguas, grandes* y dedicadas a *actividades tradicionales* (Cuadro N° 10).

**Cuadro N° 10. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando por el grado de transformación de su producción, según antigüedad, tamaño y actividad que realizan. Misiones, 2012.**

Grado de transformación	Antigüedad		Tamaño			Actividad		Total (%)
	1 a 9 años	10 y + años	Chicas	Medianas	Grandes	Tradicional	No Tradicional	
Sin transf.	77,8	22,2	44,4	33,3	22,2	16,7	83,3	100 (18)
Con transf. de 1er. grado	41,7	58,3	22,2	27,8	50,0	83,3	16,7	100 (36)
Con transf. de 2do. grado	20,0	80,0	0,0	40,0	60,0	70,0	30,0	100 (10)
Con transf. de 3er. grado	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	50,0	50,0	100 (2)
Servicios	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100 (1)
<b>Total (%)</b>	<b>47,8</b>	<b>52,2</b>	<b>23,9</b>	<b>31,3</b>	<b>44,8</b>	<b>61,2</b>	<b>38,8</b>	<b>100 (67)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

Indudablemente, poder concluir sobre los obstáculos existentes para que puedan dar un “salto” a niveles de producción de mayor complejidad, exige un análisis pormenorizado que atienda la situación particular de cada entidad, dado que –en líneas generales– cada una expone situaciones propias en las que intervienen, por una parte, factores internos (de producción, financieros, de gestión, de capacitación, de información, etc.), como así también otros factores que exceden a la propia organización (líneas de crédito, políticas macroeconómicas y sectoriales, coyuntura internacional, etc.).

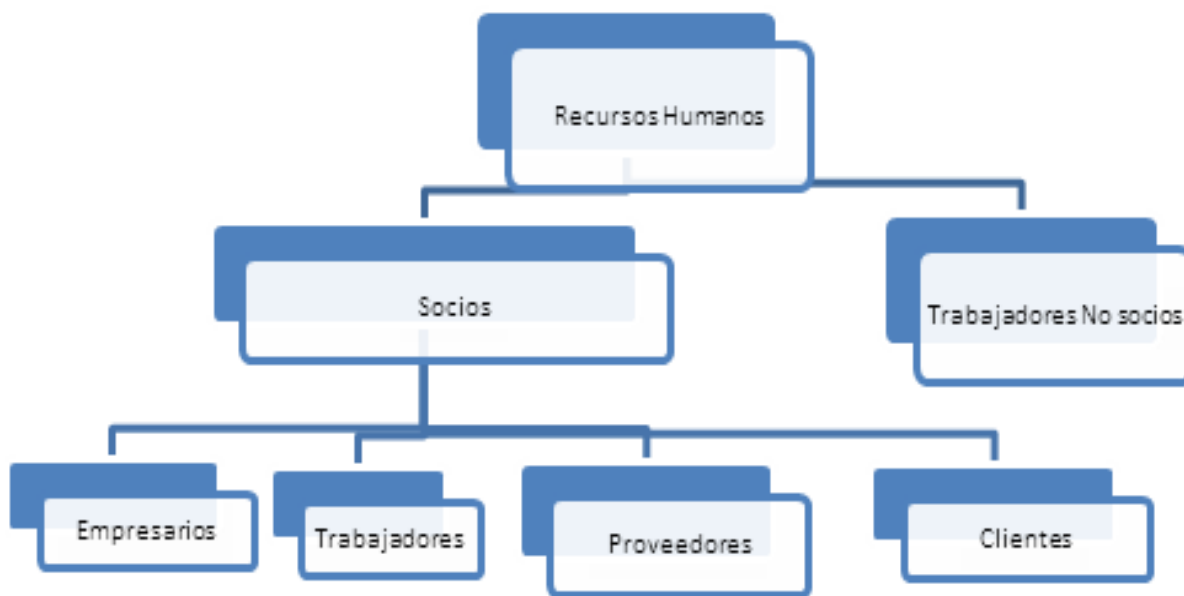
#### 4.2.2. Los recursos humanos

En los estudios que se realizan sobre el desempeño de las sociedades cooperativas, es recurrente encontrar que, cuando se analizan los recursos humanos, las observaciones se centran en los diferentes roles y funciones que cumplen los socios,

que son los que desempeñan un papel protagónico en este sector. Pero es necesario precisar en esta instancia que, en el caso de la provincia de Misiones, es importante el número de trabajadores no socios que se desempeñan en estas entidades y tienen una participación diferencial según el tipo de actividad predominante y tamaño de las cooperativas.

La coexistencia en la estructura organizativa de ambas figuras puede ser fuente de tensiones debido a que –por ley– quienes están facultados para tomar decisiones son los socios a través de los órganos institucionales establecidos. Al mismo tiempo, en muchas oportunidades no están calificados para realizar ellos mismos la gestión y delegan en personal contratado ajeno a la cooperativa, con distinta suerte a la hora de tomar decisiones; esto es, los logros de estos administradores van a depender del grado de autonomía que les confieran para que realicen esta tarea.

**Figura N° 1. Los recursos humanos en las cooperativas**



**Fuente:** elaboración propia en base a la propuesta de Mozas Moral, et. al., 1997: 98.

La complejidad en la administración de los recursos humanos dentro de este tipo de sociedades, se manifiesta con claridad cuando se toman en cuenta la diversidad de actividades que pueden realizar los socios dentro de la misma. Esto queda expuesto en la figura N° 1.

*“Como podemos observar, los socios de las cooperativas pueden desempeñar a la vez varios roles. Dependiendo del rol que adopten, estos socios tendrán intereses y objetivos diferentes, calificables de contrapuestos”* (Mozas Moral, et al., 1997: 98).

El socio es un *empresario* en la medida que individualmente lleva adelante un emprendimiento productivo, es *trabajador* cuando cumple tareas dentro de la cooperativa, es *proveedor* en la medida en que suministra materia prima para su elaboración a la organización y, finalmente, *cliente* cuando se abastece de la cooperativa actuando como consumidor final<sup>231</sup>.

Los socios pueden asumir más de un rol a la vez, pero el predominio de alguno de ellos va a ser determinante a la hora de establecer prioridades en los objetivos de la organización cooperativa.

*“La primacía del rol de proveedor provoca que el cooperativista tenga como interés prioritario que el precio de los productos que entrega en la cooperativa sea el máximo posible; por este motivo su conducta es poco proclive a la autofinanciación, a realizar inversiones de futuro e inclusive a la generación de beneficios, pues piensa que se consiguen a costa del precio que le aplican, limitando su visión de la empresa a un horizonte temporal a corto plazo”* (Mozas Moral, et al., 1997: 100).

En la provincia de Misiones, como fuera señalado oportunamente, las 67 cooperativas agrarias que están funcionando involucran aproximadamente 22 mil socios, de los cuales el 78 por ciento (17.107 socios) son activos; quedó expresado además que el número de socios se vincula con la actividades que desarrollaban estas sociedades cooperativas y que eran las agroindustriales las que congregaban la mayor parte de los miembros registrados.

A su vez, se pudo constatar que estas entidades generan un total de 4.221 puestos de trabajo y de ellos, un 83 por ciento son puestos *remunerados* (3.489 entre trabajadores permanentes y temporarios) y un 17 por ciento son puestos por los que no perciben remuneración alguna, seguramente por tratarse en estos casos de asociados que realizan tareas dentro de la organización (Gráfico N° 36).

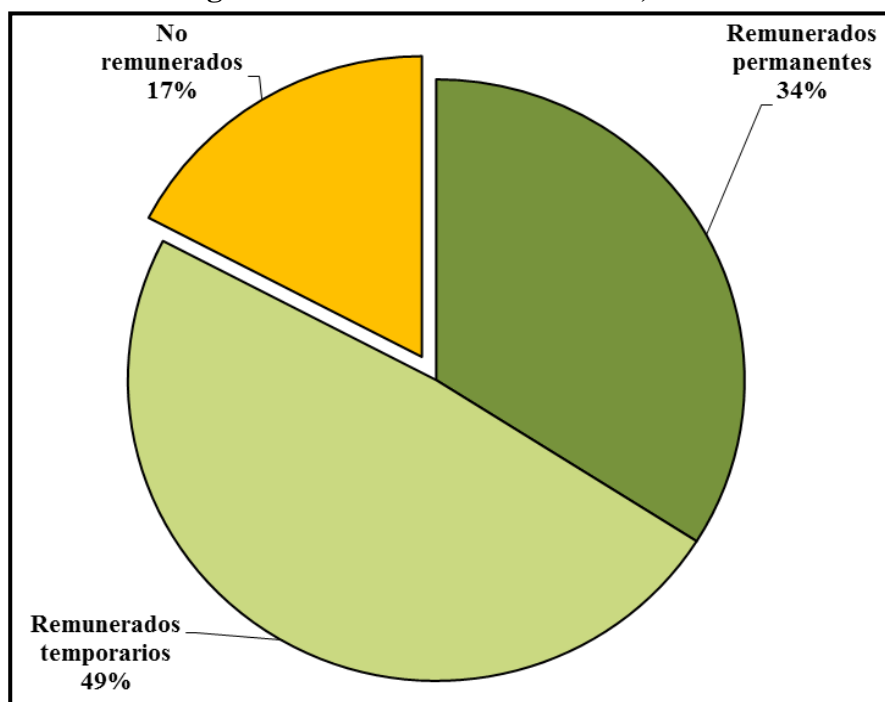
Si se considera únicamente el trabajo remunerado, se puede ver que los trabajadores en situación de *remunerados permanentes*, entendiendo que se trata de la situación que se puede homologar a la de trabajo formal, son 1.435 los que se encuentran en esta condición y representan el 41 por ciento del total de puestos de trabajo remunerado que ofrecen las entidades cooperativas. Este número da un promedio de

---

<sup>231</sup> También los socios, en determinadas ocasiones, pueden ser sólo aportantes de capital, teniendo en estos casos limitada influencia en la toma de decisiones, pero se trata de una figura no usual en la provincia de Misiones.

aproximadamente 21 empleos “estables” por empresa <sup>232</sup>.

**Gráfico N° 36. Distribución de los trabajadores de las cooperativas agrarias, según condición laboral. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 36 del Anexo.

Por otra parte, si se analiza la distribución de las entidades cooperativas por la cantidad de puestos de trabajo permanentes que ofrecen, se puede ver que el 45 por ciento de las cooperativas en actividad (30 entidades) *no tienen personal remunerado permanente* (Gráfico N° 37).

Esto pone de manifiesto que un número importante de ellas están dedicadas fundamentalmente a actividades que se realizan por temporadas (situación que resulta característica de muchas de las producciones agrarias misioneras) y que, por otra parte, su escala de producción no les permite sostener empleados efectivos a lo largo de todo el año. Al mismo tiempo, se observa que un poco más de la ¼ parte de las cooperativas relevadas tienen un número mínimo de trabajadores permanentes (1-5 empleados) y las que emplean un número medio de trabajadores son las de menor significación (6-20 empleados; 12 por ciento).

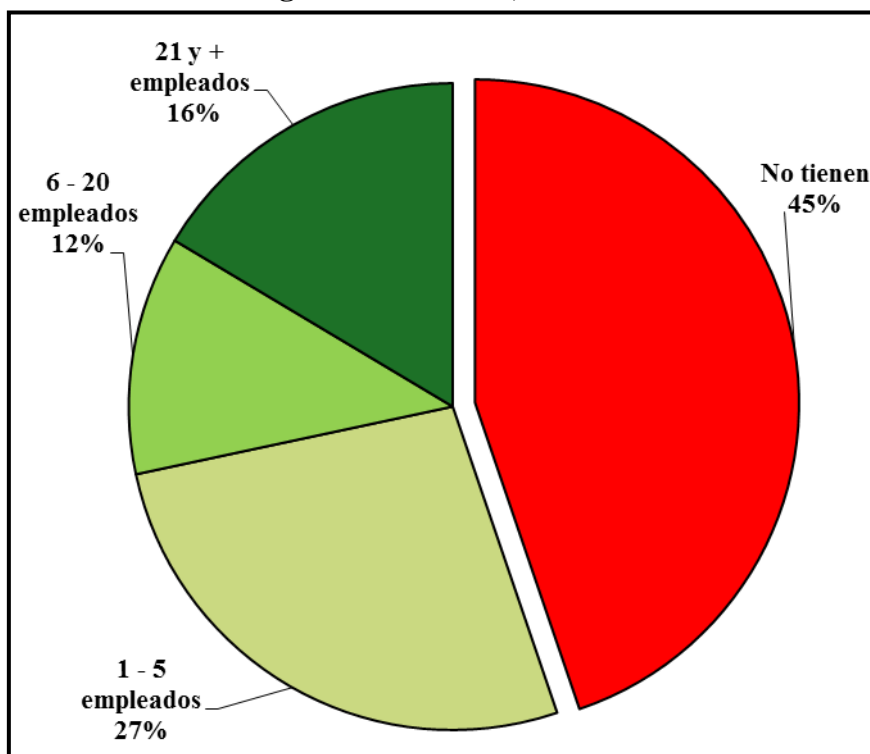
Ligeramente más frecuente, pero sin llegar a constituir un número importante de cooperativas, aparecen aquellas que sostienen una cantidad de empleados que

<sup>232</sup> Hay que destacar que este promedio no es representativo de la situación general, dado que está muy afectado por valores atípicos que registran cinco cooperativas grandes. En este sentido, es ilustrativo señalar que el 75 por ciento de las entidades tiene menos de 7 empleados remunerados permanentes.



supera el promedio de trabajadores remunerados permanentes (21 empleados y +; 16 por ciento).

**Gráfico N° 37. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, según la cantidad de empleados remunerados permanentes que registran. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 28.

Estas cooperativas (11 entidades), presentan una gran heterogeneidad de situaciones dado que, mientras más de la mitad tienen a los sumo 80 empleados, existe un grupo de 5 cooperativas que emplean entre 100 y 400 trabajadores, concentrando más del 70 por ciento (1.044 puestos de empleo) del trabajo remunerado permanente que generan las cooperativas agrarias en su conjunto.

Corroborando lo señalado precedentemente, en relación a la estacionalidad de buena parte de la producción provincial y su repercusión en la generación de empleo, se puede constatar que todas las cooperativas agrarias tienen personal remunerado temporario y que estos representan el 59 por ciento del total de trabajadores remunerados del sector (Cuadro N° 11).

Asimismo, son 30 las cooperativas (45 por ciento) que cuentan sólo con personal remunerado temporario y recurren principalmente (el 95 por ciento de la mano de obra de estas cooperativas) al aporte de trabajo que realizan los mismos socios de la entidad.

**Cuadro N° 11. Número de cooperativas que funcionan y de trabajadores por condición de actividad, según cantidad de empleados remunerados permanentes. Misiones, 2012.**

Empleados remunerados permanentes	N° de cooperativas	N° de trabajadores remunerados			Trabajadores no remunerados
		Total	Permanentes	Temporarios	
Ningún empleado	30	16	0	16	301
1-5 empleados	18	245	36	209	428
6-20 empleados	8	226	77	149	0
21 y + empleados	11	3002	1322	1680	3
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>3489</b>	<b>1435</b>	<b>2054</b>	<b>732</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

En varias encuestas realizadas a las entidades con estas características, se presentó la situación de que no registraban mano de obra en ninguna de las categorías previstas porque los entrevistados no reconocían a sus socios como empleados de la cooperativa. En este sentido resulta ilustrativo lo que registraba uno de los encuestadores entre sus observaciones:

*“(...) en cuanto al personal figura que no tienen ninguno, ya que nos dijeron que ‘los trabajadores son los socios de la cooperativa y que no los consideran empleados temporarios ni permanentes’ (...).”* Cooperativa de Campo Viera Ltda.

Este grupo de cooperativas con predominio de trabajo autogestionario sería –dentro del espectro de cooperativas agrarias de la provincia– el único que *responde a las características fundamentales de las entidades de la economía social*<sup>233</sup>, atendiendo que estas sociedades se caracterizan por

*“la ausencia de ‘patrón-asalariado’ como forma dominante de relación del trabajo, aunque pueda en determinadas coyunturas contratarse mano de obra temporaria (en el caso de la agricultura familiar en la siembra y la cosecha), o para determinadas tareas (ej. administrativas o de gerenciamiento en algunas cooperativas)”* (Caracciolo y Foti; 2013: 6).

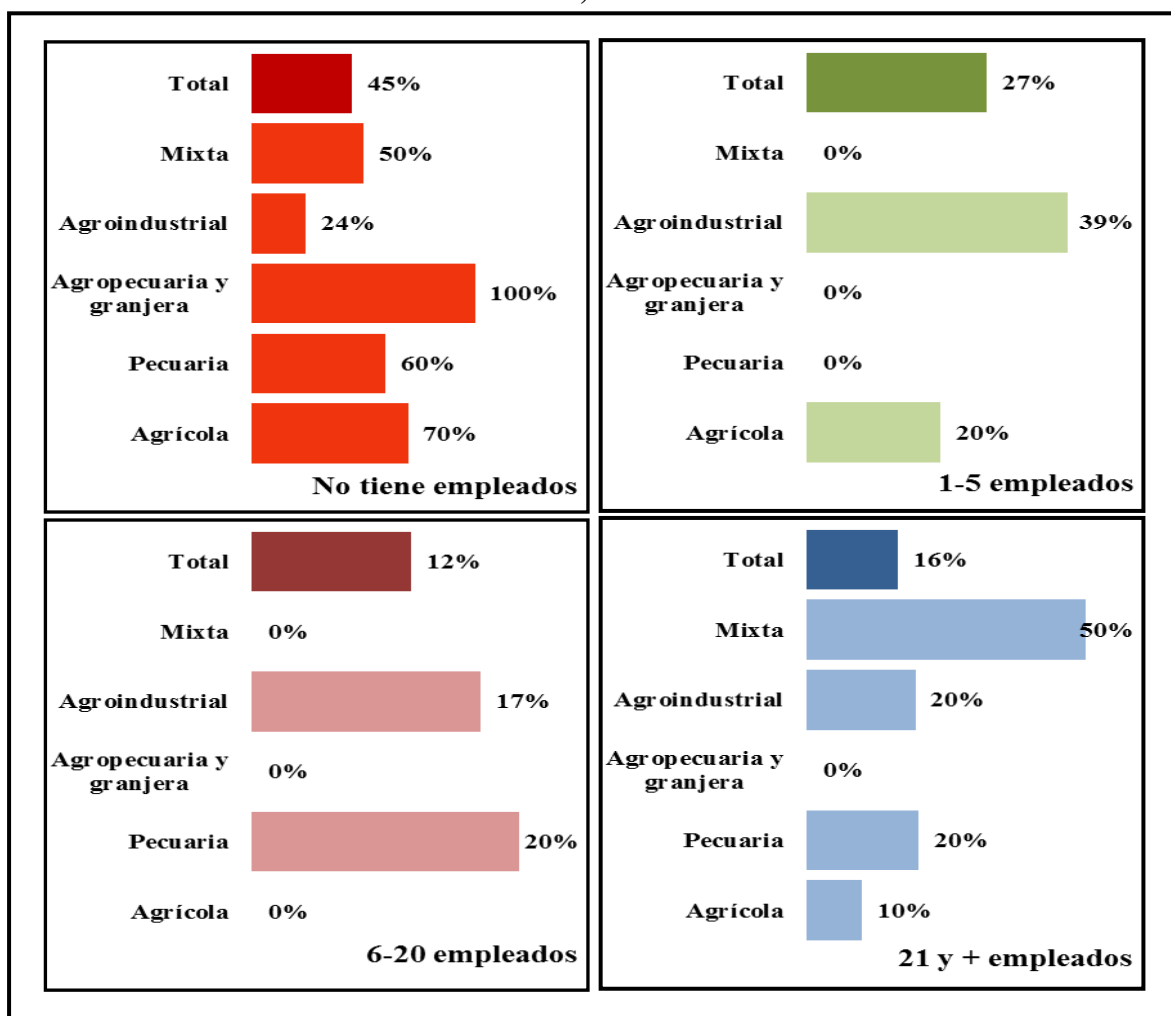
Además, resulta importante destacar que la gran mayoría de estas entidades (28 cooperativas; 93 por ciento de esta subpoblación) desarrollan su actividad recurriendo únicamente a mano de obra *no remunerada*.

<sup>233</sup> Como fuera señalado oportunamente, este criterio no es el único al que se puede recurrir para distinguir estas entidades de las de capital (la conducta seguida en la toma de decisiones y la manera en que se distribuyen los beneficios, también son alternativas recurrentes).

Aunque en menor medida, el aporte de la mano de obra no remunerada es también importante (64 por ciento) entre las cooperativas que tienen hasta 5 empleados remunerados permanentes. También alcanza significación en este sector el personal remunerado temporario, que representan aproximadamente la tercera parte de la mano de obra ocupada.

Es posible observar además que, a medida que aumenta el número de trabajadores remunerados permanentes (6-20 empleados y 21 y + empleados), la participación de los trabajadores que realizan sus tareas bajo esta condición se incrementa de manera sustancial, complementándose este recurso de mano de obra con personal remunerado temporario. En estos casos, *la mano de obra no remunerada desaparece como recurso*.

**Gráfico N° 37. Distribución de las cooperativas funcionando por número de empleados remunerados permanentes, según la actividad económica principal. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 37 del Anexo del Tablas.

Por otra parte, y en consonancia con lo señalado precedentemente, al analizar las entidades cooperativas que no tienen personal remunerado permanente según la actividad económica principal que realizan, son las Agropecuarias y Granjeras (100 por ciento), las Agrícolas (70 por ciento) y las Pecuarias (60 por ciento), las que se ubican por encima del promedio provincial (Gráfico N° 37).

A medida que aumenta el personal remunerado, predominan las cooperativas Agroindustriales y, finalmente (con 21 empleados y +), son las entidades Mixtas las que aparecen superando la media provincial.

#### 4.2.3. Caracterización de las cooperativas según el destino de la producción

Tomando en cuenta los mercados en los cuales comercializan la producción, es posible identificar cooperativas: de *alcance local*, de *alcance provincial*, de *alcance regional*, de *alcance nacional* y, finalmente, aquellas que son *exportadoras* (Cuadro N° 12).

**Cuadro N° 12. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando por el destino principal de su producción, según antigüedad, tamaño y actividad principal. Misiones, 2012.**

		Principal Destino de la Producción				
		Local	Provincial	Regional	Nacional	Internacional
Antigüedad	1-9 años	78,9	46,7	28,6	42,9	16,7
	10 años y +	21,1	53,3	71,4	57,1	83,3
Tamaño	Chicas	42,1	13,3	42,9	21,4	0,0
	Medianas	36,8	46,7	42,9	14,3	16,7
	Grandes	21,1	40,0	14,3	64,3	83,3
Actividad Principal	Agrícolas	21,1	6,7	14,3	14,3	16,7
	Pecuarias	15,8	13,3	0,0	0,0	0,0
	Agropecuarias y granjeras	36,8	0,0	14,3	7,1	0,0
	Agroindustriales	21,1	80,0	71,4	71,4	83,3
	Mixtas	5,3	0,0	0,0	7,1	0,0
Total		100,0 (19)	100,0 (15)	100,0 (7)	100,0 (14)	100,0 (12)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

Las de *alcance local* (19 cooperativas, que representan el 28 por ciento de las que están funcionando), son mayoritariamente *medianas y chicas*, cuya creación se dio con posterioridad a la crisis del 2001 (79 por ciento, respectivamente). Su producción es de poco valor agregado, son principalmente granjera (frutas, hortalizas, carne de pollo y cerdo, miel, etc.) y, en ciertos casos, realizan alguna transformación como la producción de dulces, mermeladas y de encurtidos.

Un número destacable de entidades (15 por ciento) se dedican a la producción de yerba mate (hoja verde y canchada), para abastecer otras industrias locales que completan el proceso productivo. También se identifican otras que realizan producciones varias con poco valor agregado.

En todos estos casos, prácticamente las transacciones no requieren intermediación.

Entre las que comercializan a *nivel provincial* (15 cooperativas, que representan el 22 por ciento del total), se puede ver que son más numerosas las de mayor antigüedad (53 por ciento), medianas y grandes (86,7 por ciento) y agroindustriales (80 por ciento). La actividad principal está vinculada a la producción yerbatera (yerba mate canchada y hoja verde).

Las de *alcance regional* (7 cooperativas, que representan el 10 por ciento), son antiguas (71 por ciento), entre chicas y medianas (86 por ciento), y agroindustriales (71 por ciento). La actividad productiva está relacionada casi exclusivamente con la yerba mate (86 por ciento, entre yerba mate canchada y hoja verde), y aparece la producción de miel como una alternativa minoritaria.

Aquellas que *comercializan a nivel nacional* (14 cooperativas, que representan el 21 por ciento), son ligeramente excedentarias en el caso de las de mayor antigüedad (57 por ciento), principalmente grandes (64 por ciento) y la actividad económica principal es la agroindustrial (71 por ciento). Se destacan por su número las que se dedican a la producción yerbatera.

Las *exportadoras* (12 cooperativas, que representan el 18 por ciento del total) son fundamentalmente antiguas (83 por ciento), grandes (83 por ciento), dedicadas a actividades agroindustriales (83 por ciento), fundamentalmente a la producción de té negro, yerba mate (canchada, molida y envasada), tabaco Burley y fécula de mandioca.

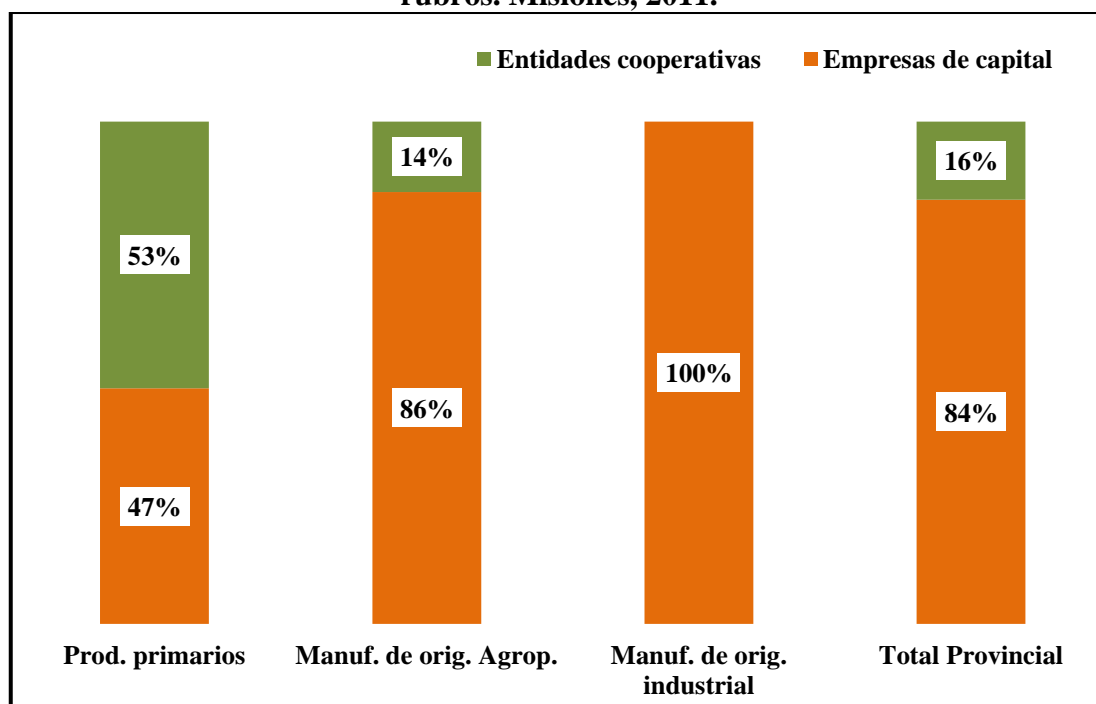
Si bien la mayoría de las cooperativas comercializan su producción hasta una escala nacional, la importancia de la actividad exportadora en la economía provincial justifica que se realice un análisis pormenorizado de aquellas que operan en los mercados internacionales.

#### 4.3. La contribución de las cooperativas agropecuarias al comercio exterior

Del total de cooperativas que estaban funcionando, se pudo constatar que sólo 10 de ellas (15 por ciento) *realizaron* actividades de exportación durante el año 2011. A su vez, entre estas cooperativas exportadoras el 80 por ciento son *Agroindustriales* y en un 90 por ciento se trata de entidades que, considerando el número de socios, fueron categorizadas como *Grandes* (+ de 80 socios)<sup>234</sup>.

Es importante señalar inicialmente que, de las exportaciones realizadas por la provincia durante el año 2011<sup>235</sup>, el sector cooperativo aportó aproximadamente el 16 por ciento del total (U\$S 85,6 millones). Ver Tabla N° 39 del Anexo.

**Gráfico N° 38. Exportaciones provinciales por tipo de empresas, según grandes rubros. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 38 del Anexo.

La participación del sector cooperativo con respecto a las exportaciones totales de la provincia presenta diferencias marcadas al analizarlas por grandes rubros de

<sup>234</sup> Ver Tablas N° 16 y 17 del Anexo de Tablas.

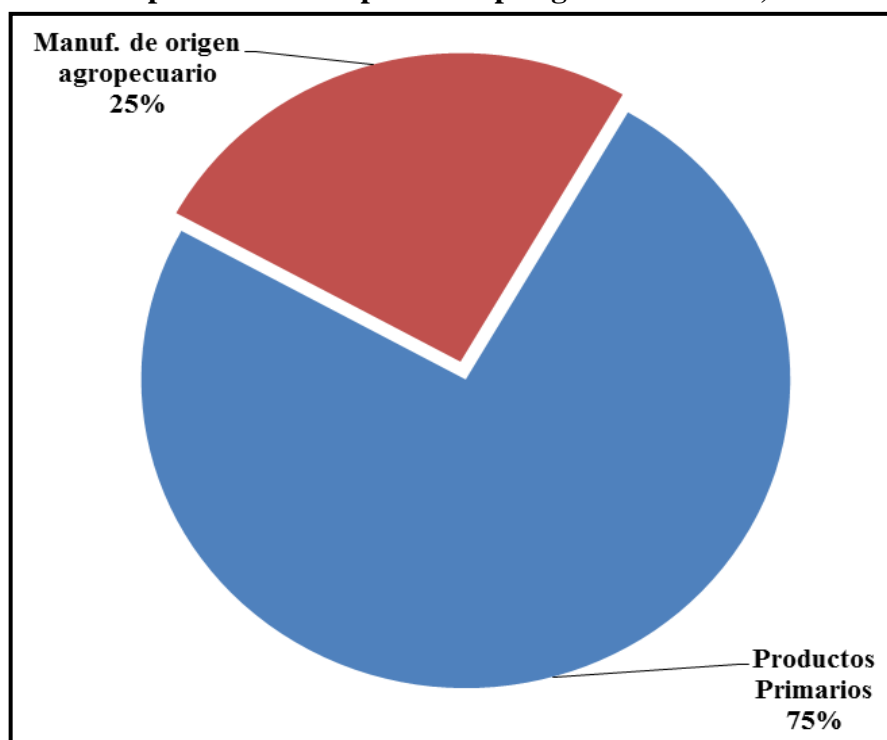
<sup>235</sup> Para analizar el accionar cooperativo en el sector exportador, se recurrió al Sistema NOSIS de información. En esta base de datos el total exportado por la provincia (U\$S549,5 millones), es superior al que proporciona el INDEC para ese mismo año.

actividad.

Se puede ver (Gráfico N° 38) que estas entidades aportan aproximadamente el 53 por ciento de las exportaciones de *Productos primarios* y sólo el 14 por ciento de las exportaciones de *Manufacturas de origen agropecuario*. A su vez, no tienen participación entre las exportaciones de *Manufacturas de origen industrial*<sup>236</sup>.

En el total de las exportaciones cooperativas, se evidencia una gran concentración en el rubro Productos primarios (75 por ciento), conformado en su totalidad por tabaco y frutos cítricos (Gráfico N° 39). Analizándolas por producto, es importante destacar que las empresas cooperativas efectúan más de la mitad (52 por ciento) de las colocaciones del tabaco que se produce en la provincia y el 62 por ciento de las exportaciones de frutos cítricos.

**Gráfico N° 39. Exportaciones cooperativas por grandes rubros, Misiones, 2011.**



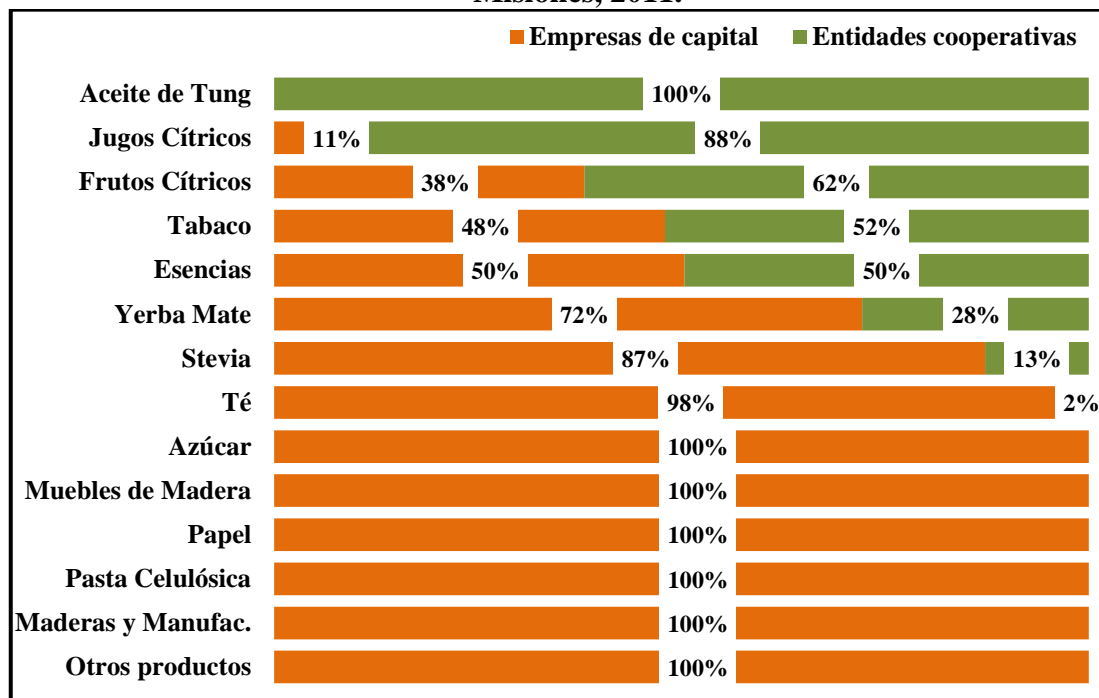
**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 38 del Anexo.

El resto de exportaciones cooperativas está constituido por *Manufacturas de origen agropecuario* (25 por ciento), las cuales aparecen más diversificadas y están constituidas principalmente por *yerba mate*, *jugos cítricos*, *té* y *aceite de tung*. En este sector, las cooperativas realizan el 27,8 por ciento del total exportado de yerba

<sup>236</sup> Se registran algunas exportaciones cooperativas en este rubro (termos, mates, bombillas y otros), cuya participación en el total es insignificante y presumiblemente no son productos elaborados por las propias cooperativas.

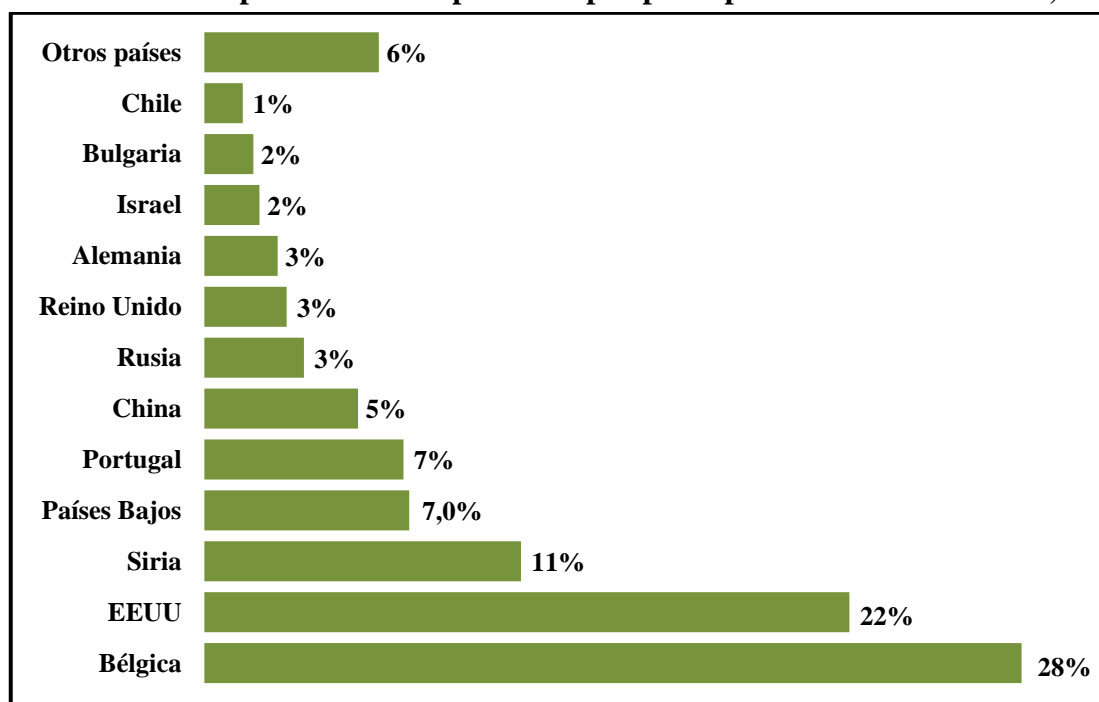
mate, el 49,6 por ciento de las esencias, el 88,6 por ciento de los jugos cítricos y la totalidad de las exportaciones de aceite tung (Gráfico N° 40).

**Gráfico N° 40. Exportaciones cooperativas por tipo de empresa, según productos. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 39 del Anexo.

**Gráfico N° 41. Exportaciones cooperativas por principales destinos. Misiones, 2011.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos del Sistema NOSIS.

En cuanto a las colocaciones de las cooperativas en los mercados internacionales, se puede ver (Gráfico N° 41) que existen diferencias respecto a lo observado a nivel



general. Es así que, en este caso, el principal destino es Bélgica (28,1 por ciento), seguido por EEUU (22,2 por ciento), Siria (10,9 por ciento), Países Bajos (7 por ciento), Portugal (6,8 por ciento) y China (5,3 por ciento) entre los más importantes. La participación que alcanza la categoría Otros países (6 por ciento) habla de cierto grado de diversificación en los destinos de estas exportaciones cooperativas.

Examinando la actividad exportadora por cooperativas, se concluye que *dos entidades concentran aproximadamente el 95 por ciento del valor total exportado por este sector*; una de ellas especializada en la exportación de yerba mate y la otra diversificada en diferentes productos. Además, estas cooperativas son las que presentan una mayor cantidad de destinos alternativos para sus colocaciones.

En general, se trata de entidades que a los sumo exportan un par de productos, principalmente yerba mate y té. La única excepción es la Cooperativa Tabacalera de Misiones, que es la más diversificada tanto en los productos exportados como en los destinos alcanzados con los mismos.

#### **4.4. Evolución en el volumen de negocios y situación financiera de las cooperativas agrarias**

Al ser consultadas sobre la evolución que advirtieron en los últimos 5 años (2008-2012) en el *volumen de negocios* realizado, la mayoría de las entidades (52 por ciento) que aportaron información sobre esta cuestión<sup>237</sup> *manifestó haber experimentado un aumento en las cantidades comercializadas* durante ese período (Gráfico N° 42).

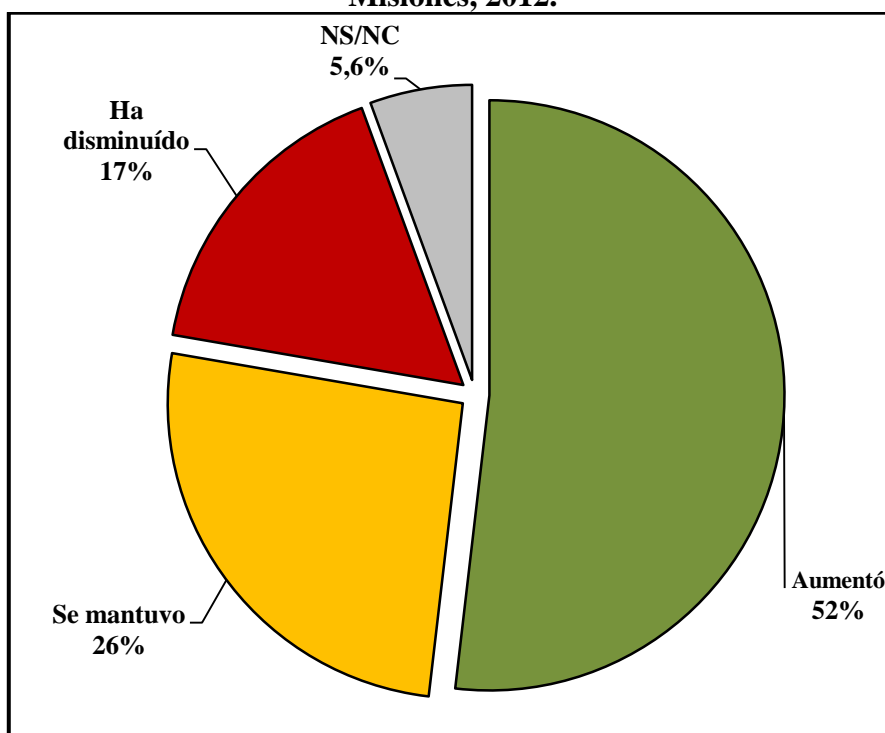
A su vez, aproximadamente el 26 por ciento respondió que mantuvo sus niveles de comercialización en ese quinquenio y sólo un 17 por ciento (9 cooperativas) expresó haber experimentado una disminución en su actividad.

En relación a estas últimas, se pudo ver que en su mayoría se trataba de entidades *grandes* y de mayor antigüedad; en cuanto la comercialización que realizan, eran de alcance local, pero también había otras que lo hacían a nivel provincial, nacional e incluso una que exportaba su producción. En cuanto a la actividad económica principal, mayoritariamente están dedicadas a la producción yerbatera, que es un sector que durante esos años se había mantenido relativamente estable.

---

<sup>237</sup> Un número considerable de cooperativas en actividad (13) no respondieron a esta consulta, debido a que, por haber sido conformadas con posterioridad al año 2007, no habían transcurrido 5 años desde su creación.

**Gráfico N° 42. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, según la evolución experimentada en su volumen de negocios en los últimos 5 años. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base de la Tabla N° 42 del Anexo.

En definitiva, no es posible atribuir el retroceso en el volumen de negocios que manifestaron estas entidades a la actividad productiva que realizan, como tampoco vincularlo al alcance de los mercados en los que actúan.

De las cooperativas agropecuarias que están funcionando, 65 fueron las que proporcionaron información sobre el balance del año anterior (2011), mediante el cual se pudo establecer que sólo una de estas entidades exhibía un *patrimonio neto*<sup>238</sup> deficitario. Esto evidencia que, prácticamente la totalidad de estas entidades agropecuarias, eran solventes al momento del censo.

También se determinó, mediante la diferencia entre los totales de *activos* (\$838.082.059,9) y *pasivos* (\$548.671.059,2), que –en términos globales– las entidades cooperativas estaban en condiciones de cubrir todas las obligaciones que habían asumido hasta ese momento (Cuadro N° 13).

La razón activos/pasivos indica además que, en promedio, las cooperativas disponían de \$1,53 por cada peso adeudado<sup>239</sup>.

<sup>238</sup> Activo total – Pasivo total.

<sup>239</sup> Activo total/Pasivo total = 838.082.059,91 / 548.671.059,21 = \$1, 53

**Cuadro N° 13. Número de cooperativas agrarias y montos totales, según estados contables. Misiones, 2011.**

Estados contables	N° de cooperativas	Monto total (\$)
Activo total	62	838.082.059,91
Activo corriente	62	590.278.356,19
Pasivo total	62	548.671.059,21
Pasivo corriente	60	486.051.149,80
Total de ingresos	60	888.744.918,88
Total ingresos por ventas (facturación)	59	861.948.951,66
Total de egresos	55	1.027.545.252,37
Total costo de producción	57	580.386.689,64
Total pago personal	59	448.757.659,91
Total inversiones	54	32.077.173,76
Patrimonio neto	62	289.411.000,70

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

En cuanto a la situación de *liquidez*<sup>240</sup> de estas instituciones, se pudo apreciar que –en términos globales– los activos corrientes superaban a los pasivos corrientes en un 21 por ciento. Esto mostraba que, en conjunto, las cooperativas poseían activos que les permitían afrontar sus vencimientos dentro del año y no tendrían problemas financieros para atender sus deudas de corto plazo. En términos individuales, fueron 11 las cooperativas que expusieron problemas de *liquidez*.

De las 67 cooperativas que se encontraban en actividad, fueron 59 las que proporcionaron información sobre sus *Ingreso total por ventas* (total de facturación), el que ascendía a \$861.948.951,66, monto que representa aproximadamente el 11 por ciento del PBG agroindustrial de la provincia de Misiones<sup>241</sup>.

#### 4.6. Síntesis y conclusiones del capítulo

El análisis realizado nos permitió observar que, dentro de la diversidad de situaciones existentes, la mayoría de las cooperativas agrarias de la provincia han experimentado un aumento en su volumen de negocios durante el quinquenio 2008/2012. Un indicador pertinente de la evolución favorable que han tenido estas entidades durante

<sup>240</sup> Razón entre activos corrientes/pasivos corrientes

<sup>241</sup> Elaboración propia en base a datos proyectados e inéditos del IPEC sobre el PBG. En este total se está considerando lo que corresponde a “Agricultura, Ganadería, Granja y Silvicultura” más lo que corresponde a las “Industrias Manufactureras” (\$7.972.082.564,05).

el período de referencia es la solvencia que se manifiesta en los resultados de sus balances.

Esta situación adquiere relevancia si se considera que la información obtenida refiere a un período en el cual las instituciones económicas y sociales de la Argentina estaban saliendo de una profunda crisis política, económica y social.

En el total de cooperativas agrarias que se encontraban activas, son mayoritarias aquellas dedicadas a realizar actividades *agroindustriales*; esto tanto por el número de entidades que las representan como por la cantidad de socios que las mismas poseen. A su vez, al clasificarlas según su tamaño, se aprecia que son predominantes las definidas como *chicas* y *medianas*.

En cuanto a la actividad productiva que realizan, se puede ver que –en líneas generales– las cooperativas agrarias son *especializadas*, producen con *medios propios* y elaboran productos con *un escaso nivel de transformación*. Esta falta de agregación de valor en su producción representa una importante pérdida económica para este sector.

Al mismo tiempo, la situación planteada abre un panorama alentador de poder alcanzar una mayor participación en la producción de riqueza provincial, en la medida que se implementen políticas adecuadas que las acompañen en esta intención.

En cuanto al destino de la producción, se pudo establecer que la mayoría de ellas comercializa dentro del país. En cuanto al perfil organizacional que presentan según los mercados en los cuales participaban, se observó que:

- las que en su actividad comercial tienen un *alcance local*, se caracterizan por ser de *reciente creación*, principalmente *medianas* y *chicas* y con una producción de bienes *con escaso valor agregado*;
- las que comercializan a *nivel provincial*, son mayoritariamente *antiguas*, *medianas* y *grandes*, *agroindustriales* y dedicadas principalmente a la *actividad yerbatera*; y
- las que llegan con su producción a todo el país, tienen predominio de *antiguas*, *grandes* y *agroindustriales*.

A su vez, las cooperativas exportadoras son una pequeña minoría del total que aparecen registradas en la provincia y, en casi todos los casos, se trata de entidades

*Agroindustriales* de tamaño *grande*. A su vez, dos de ellas realizan la mayor parte de las exportaciones del sector.

Aproximadamente las tres cuartas partes de las exportaciones cooperativas está constituida por *Productos primarios* (tabaco y frutos cítricos), correspondiéndole lo que resta del comercio internacional a las *Manufacturas de origen agropecuario* (principalmente yerba mate, té, jugos cítricos y aceite de tung).

El valor de lo exportado por las cooperativas no tiene gran significación en el total de provincial, aunque alcanza niveles destacables cuando se considera la actividad por grandes rubros, con en el caso de los *productos primarios* y las *manufacturas de origen agropecuario*.

Por último, se observó que las exportaciones cooperativas tienen una multiplicidad de destinos (aproximadamente 40 países), situación que, entendemos, constituye una fortaleza por parte del sector.

## CAPÍTULO N° 5

### CONSTRUCCIÓN DE UNA TIPOLOGÍA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE MISIONES

---

Hasta aquí se realizó una caracterización de las entidades cooperativas mediante aquellas variables que dan cuenta de las diferentes maneras en que desarrollan su actividad productiva y los mercados en los que interviene.

Resulta de interés avanzar en esta descripción buscando identificar, dentro de la heterogeneidad de situaciones existentes, las relaciones que se producen entre las diferentes características productivas y de comercialización. Al mismo tiempo, construir una tipología que permita responder una de las primeras preguntas de investigación, en la que nos planteábamos: *¿es posible identificar diferentes estrategias en la actividad productiva y de comercialización de las cooperativas, apropiadas a las condiciones objetivas que se les presentan?*

Para dar una respuesta a este interrogante, y atendiendo lo reseñado precedentemente sobre la relación observada entre el *grado de transformación* y el destino de la producción de estas entidades con la *antigüedad*, el *tamaño* y la *actividad que realizan*, se recurrirá a técnicas de análisis multivariado de los datos considerando este conjunto de indicadores relevantes referidos a la forma en que organizan su producción y el alcance que logran estas entidades en la comercialización de sus productos.

*"(...) un abordaje multivariado de los datos no implica necesariamente el tratamiento simultáneo de todas las variables incluidas en la matriz de datos, sino que las preguntas o necesidades de la investigación nos remiten a tratar de manera simultánea un grupo de variables de interés (más de dos) que no agotan el total de variables observadas."* (Niño y Simonetti, 2005: 11).

En este caso se recurrirá a métodos descriptivos de análisis multivariado los que, con fines exploratorios *"buscan similitudes entre individuos y relaciones entre las variables (...) proponiéndonos construir resúmenes gráficos y numéricos que presenten los datos de una manera más comprensible a los fines de describir tanto a los individuos como a las relaciones existentes entre las variables"* (Niño y Simonetti, 2005: 11).

Posteriormente, mediante el Método de Clasificación Jerárquica<sup>242</sup>, se van a construir clases que agrupen individuos similares entre sí (en este caso cooperativas “próximas” por sus estrategias de producción y comercialización) y muy diferentes en relación a las de las otras clases identificadas, en base al criterio de "*máxima homogeneidad dentro y máxima heterogeneidad entre los grupos*" (Niño y Simonetti, 2005: 12).

### **5.1. Identificación de las particularidades que caracterizan productiva y comercialmente a las cooperativas agrarias**

En el análisis realizado hasta aquí, se pudo ver que entre las 67 cooperativas agrarias que estaban funcionando al momento del censo, son mayoritarias las agroindustriales tanto por su número como por la cantidad de socios que las conforman. A su vez, si se adopta el criterio de clasificar el tamaño de estas entidades según el número de socios, se aprecia que –mayoritariamente– se trata de cooperativas chicas y medianas.

En líneas generales, se pudo ver que la producción de estas entidades es especializada (dedicadas a una sola rama de la actividad económica) y realizada preferentemente con medios propios. Además, es importante la concentración de cooperativas en actividades en las que no realizan ninguna o alcanzan un escaso nivel de transformación de los productos primarios, lo que se traduce en una importante pérdida en la agregación de valor.

Analizando las fechas de fundación de estas empresas, se constató que en un lapso que supera los 70 años y llega hasta principios de este siglo, se crearon en la provincia aproximadamente el 35 por ciento de todas las entidades acreditadas en la actualidad y, consecuentemente, que en los últimos 10 años se conformaron aproximadamente las 2/3 partes de las cooperativas agropecuarias habilitadas.

Atendiendo la actividad principal que realizan, la mayoría de ellas se dedica a la actividad Agroindustrial, siguiéndole en orden de importancia las Agropecuarias y granjeras, las Agrícolas y las Pecuarias. Las cooperativas definidas como Mixtas alcanzan menor relevancia.

Aproximadamente el 61 por ciento de las entidades que se encuentran funcionando realizan actividades que fueron consideradas *no tradicionales* para la estructura

---

<sup>242</sup> Los métodos de clasificación son complementarios de los métodos factoriales.

productiva de la provincia, en tanto que el 39 por ciento restante se dedican a la producción de cultivos *tradicionales* (yerba mate, té, tabaco). En su gran mayoría materializan su actividad económica principal utilizando *medios propios*.

En cuanto al destino de su producción, la cuarta parte provee al mercado local, a nivel provincial comercializan poco más del 22 por ciento y las que llegan con su producción a provincias limítrofes apenas superan el 10 por ciento. A su vez, las que distribuyen en todo el territorio nacional representan el 20 por ciento del total y aproximadamente un 18 por ciento son cooperativas exportadoras.

Para determinar la relación existente entre estas dimensiones hemos realizado un Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM)<sup>243</sup> a partir de un conjunto de variables que expresan la manera de producir y comercializar de estas entidades. Fueron incluidas en el análisis las *variables activas*<sup>244</sup> y *variables suplementarias*<sup>245</sup> que se reseñan a continuación:

#### Variables Categóricas Activas

6 Variables      23 Categorías

---

1. Antigüedad de la cooperativa recodificada	(2 Categorías)
2. Tamaño de la cooperativa	(3 Categorías)
3. Actividad es tradicional (yerbatera, tealera, tabacalera)	(3 Categorías)
4. Actividad económica principal	(5 Categorías)
5. Clasificación de las cooperativas s/actividad transformadora	(5 Categorías)
6. Alcance de la comercialización	(5 Categorías)

---

#### Variables Categóricas Suplementarias

4 Variables      14 Categorías

---

1. N° de socios recodificado en cuartiles	(4 Categorías)
2. Como realiza la cooperativa su actividad	(3 Categorías)
3. Clasificación según el tipo de actividad que realizan	(3 Categorías)
4. Empleados remunerados permanentes	(4 Categorías)

---

<sup>243</sup> Las salidas que se presentan corresponden al programa SPAD v 56en (DECISIA).

<sup>244</sup> Las variables activas son las que intervienen en el cálculo de los ejes factoriales.

<sup>245</sup> Las variables suplementarias o ilustrativas “(...) ‘de peso nulo’ se proyectan sobre los ejes de inercia de la nube sin intervenir en el cálculo de los ejes; la técnica de los elementos suplementarios es esencial en el análisis factorial...” (Escofier y Pagés; 1992: 284).



**Variables Continuas Suplementarias**

## 3 Variables

---

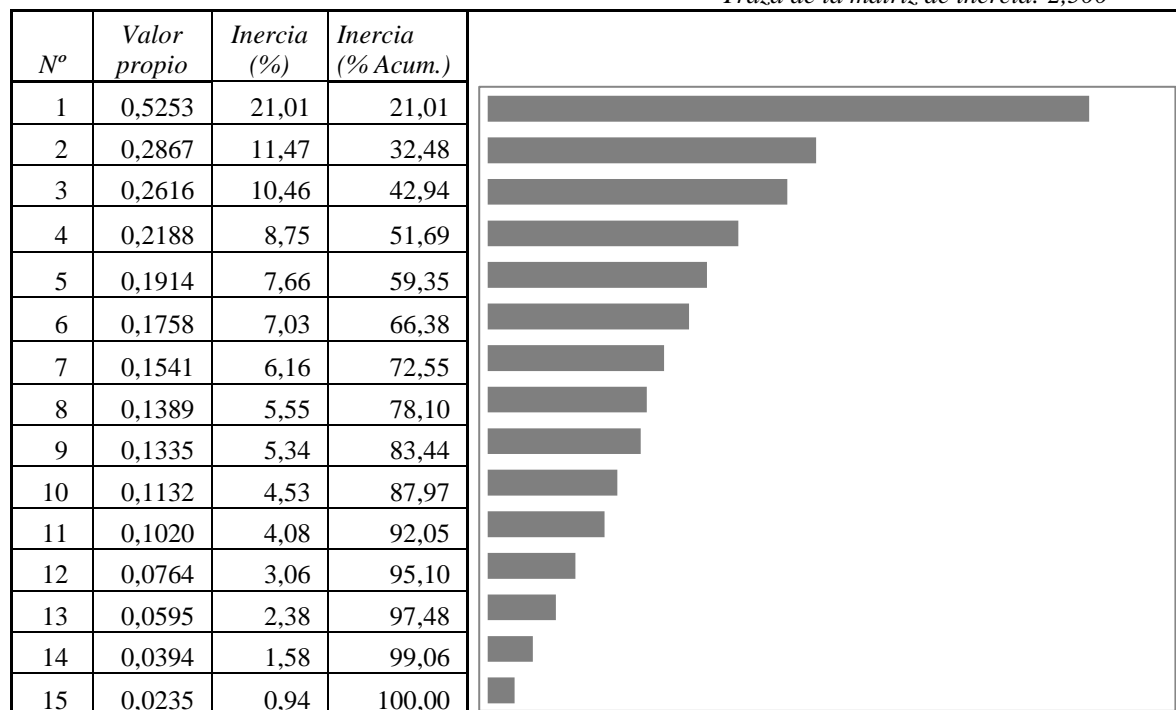
1. N° de socios	(Continua)
2. N° de empleados	(Continua)
3. Activo total	(Continua)

---

La inercia total (variabilidad) del conjunto de datos (*traza de la matriz de inercia*: 2,500), se descompone mediante el ACM en 15 ejes factoriales (Cuadro N° 14), pudiéndose observar que sólo 6 de ellos están por encima del valor propio medio (0,1667). A su vez, se aprecia que el primer eje factorial, que explica el 21 por ciento de la variabilidad de los datos, casi duplica el valor propio correspondiente al segundo eje y que, en conjunto, estos dos primeros ejes conforman un plano que “explica” un poco más del 32 por ciento de la inercia total<sup>246</sup>.

**Cuadro N° 14: Valores propios e histograma para el ACM de las Variables de Producción y Comercialización**

*Traza de la matriz de inercia: 2,500*



<sup>246</sup> El ACM “conduce siempre a tasas de inercia débiles (...), estas tasas dan una idea mucho más pesimista de la parte de información extraída. (...) conviene evitar la utilización de porcentajes de variancia para caracterizar los ejes; en el caso de correspondencias múltiples no tiene el mismo sentido que cuando se trata de tablas de contingencia (...)” (Moscoloni; 1992: 141).

A partir del cuarto eje, se produce un decrecimiento gradual y sostenido de los valores propios (*eigenvalues*) correspondientes a los sucesivos ejes factoriales, situación que estaría indicando que los planos sucesivos expresan diferencias muy puntuales entre las cooperativas. Atendiendo este comportamiento se decidió considerar en el análisis solamente los tres primeros ejes en que se descompone la inercia total (aproximadamente el 43 por ciento acumulado).

En el Gráfico N° 43, que –como señala Moscoloni– es la salida más importante de este procedimiento, están representadas las modalidades activas en el primer plano factorial pudiéndose observar que el 1<sup>er</sup> eje<sup>247</sup> ubica a las empresas cooperativas oponiéndolas de modo tal que, en el extremo izquierdo, se ubican aquellas que “no realizan transformación de su producción”, son “chicas”, comercializan a nivel “local”, realizan una “actividad no tradicional” y fueron creadas recientemente (“durante los últimos 9 años”); se trata además de cooperativas que por su *actividad principal* fueron clasificadas unas como “agropecuarias y granjeras” y otras como “agrícolas”. En el otro extremo del eje factorial, aparecen las cooperativas con mayores *niveles de transformación* (3<sup>er</sup>, 2<sup>do</sup> y 1<sup>er</sup> grado de transformación), que *comercializan* a nivel “internacional”, son “grandes”, más antiguas (“10 años y más” de su creación) y dedicadas a “actividades tradicionales” para esta provincia; en este caso se trata de cooperativas que, atendiendo su *actividad principal*, fueron clasificadas como “agroindustriales”<sup>248</sup>.

Este 1<sup>er</sup> eje factorial traduce de manera elocuente la situaciones extremas que se observan en las condiciones productivas y de comercialización de las entidades cooperativas, haciendo evidente que la capacidad transformadora de las mismas (la trayectoria de las categorías del *nivel de transformación*<sup>249</sup> es muy descriptiva de

<sup>247</sup> Para la interpretación de los ejes se tomarán en cuenta la posición y proximidades de las distintas categorías/modalidades (coordenadas factoriales) como así también las contribuciones absolutas –de modalidades y variables– en la construcción de cada eje factorial y las correlaciones (cosenos cuadrados) de las variables con cada eje. La salida del SPAD con toda esta información se incluye en el Anexo de Tablas.

<sup>248</sup> La proximidad de categorías/modalidades de variables distintas indica asociación, porque sus representaciones son los puntos medios de los individuos que las eligieron y, consecuentemente, esta proximidad se produce porque “*están referidas a los mismos individuos o individuos parecidos*”. A su vez, si se trata de categorías de una misma variable, que por construcción se excluyen, la proximidad entre ellas “*se interpretará en términos de semejanza entre los grupos de individuos que las eligieron (en cuanto a la las otras variables activas en el análisis)*” (Moscoloni; 1992: 142).

<sup>249</sup> No se consideró la categoría *servicios* porque la misma contiene a una sola de las cooperativas relevadas y, por otra parte, su inclusión impide trabajar la *actividad transformadora* como una variable ordinal y graficar su trayectoria.

este comportamiento) se vincula con el tamaño, la antigüedad y el tipo de actividad que realizan, como así también que al evolucionar en la agregación de valor de la producción se incrementa progresivamente la facultad de acceder a mercados cada vez más competitivos.

El 2<sup>do</sup> eje factorial distingue las situaciones intermedias más frecuentes, ubicando en la parte superior de la gráfica, aquellas entidades que *destinan su producción* a toda la “provincia” y/o la “región”, con una *capacidad de transformación* de “1er grado”, dedicadas a actividades “agroindustriales”; mientras en la parte inferior se identifican aquellas de producción “mixta”, exportadoras (“internacional”), con una aptitud para transformar su producción de “2do. grado” y “3er grado”.

El 3<sup>er</sup> eje factorial, permite considerar situaciones intermedias particulares, que involucran aquellas modalidades más contributivas y mejor representadas en esta dimensión del espacio factorial, distinguiendo en este caso a las cooperativas dedicadas a la actividad “pecuaria”, “medianas”, y de alcance “provincial” en su comercialización, de aquellas que se dedican a la producción *agrícola*.

Para enriquecer la lectura de las características productivas y de comercialización de las entidades cooperativas agrarias, se recurrió a la opción de proyectar en el primer plano factorial a las variables suplementarias o ilustrativas.

Como fuera señalado precedentemente, entre estas variables fueron consideradas: *como realiza la cooperativa su actividad* (“con medios propios”, “mediante otras empresas”, “ambos”), una *clasificación según el tipo de actividad que realizan* (“especializadas”, “multiactivas” e “integrales”) y la distribución de las entidades según el *número de empleados permanentes que registran* (“no tienen”, “1-5 empleados”, “6-20 empleados”, “21 y + empleados”). También se incluyeron las variables continuas *nº de empleados* y el *activo total*.

Por otra parte, y a los efectos de verificar la consistencia de la información aportada por el *tamaño de las cooperativas*, construida mediante una clasificación de las mismas a partir de la variable *nº de socios*, se incluyeron: la variable numéricas *nº de socios* y una *recategorización en cuartiles* de esta misma variable.

Las variables ilustrativas incorporadas al análisis, están aportando información acerca de la forma en que producen y el tipo de producción que realizan las

cooperativas y, al mismo tiempo, aparecen aquellas otras que se vinculan con la magnitud de estas entidades.

Para su interpretación, las variables suplementarias se presentan proyectadas en el primer plano factorial. Tomando en consideración los *valores test*<sup>250</sup> para evaluar la ubicación en el plano de las modalidades de las variables ilustrativas es posible ver (Gráfico N° 44), en primera instancia, que el ordenamiento de las modalidades correspondientes a las variables ilustrativas *número de empleados remunerados permanentes* y *número de socios ordenados en cuartiles*, indica que al incrementarse los valores de cada una de ellas, aumenta la capacidad transformadora de las entidades, su tamaño (es obvio, dado que el número de socios define el tamaño) y el alcance que tienen las mismas en cuanto a los mercados en los que comercializan su producción.

Si se atiende *el/los producto(s) al que dedican su actividad*, se puede ver que la condición de “especializadas” aparece relacionada con las entidades “medianas” por su tamaño, que realizan su producción “mediante otras empresas”.

A su vez lo de “multiactivas” se vincula con las entidades de mayor tamaño (“grandes”) y un mayor grado de transformación de su producción (“2do. grado”), y la condición de “integrales” aparece vinculada con las cooperativas con un gran *número de empleados remunerados permanentes* (“21 y + empleados”), con los *niveles de transformación de la producción* más apreciables y que tienen la exportación como *principal destino para comercializar su producción* (“internacional”).

Las modalidades “con medios propios” y “mediante otras empresas”, correspondientes a la variable *como realiza la cooperativa su actividad*, se agrupan en el centro del gráfico factorial. Esta situación –proximidad al centro de gravedad– estaría indicando que a la hora de obtener su producción estas alternativas son las más difundidas<sup>251</sup> y no se vinculan particularmente con ninguna de las características consideradas en las otras variables.

---

<sup>250</sup> Los *valores test* constituyen ayudas a la interpretación que expresan, en cantidad de desvíos estándar de una distribución normal, la distancia sobre un eje entre una modalidad y el centro del gráfico (Lebart, en Balanger, et al., 2008:4).

<sup>251</sup> De hecho, producir “Con medios propios” es la opción seleccionada por más del 80 por ciento de las cooperativas entrevistadas.

Combinar las opciones anteriores para producir (“ambos”), sin ser excéntrica, aparece como una estrategia más alejada de la generalidad y vinculada a cooperativas *grandes y de mayor antigüedad*.

En lo que respecta a las variables ilustrativas continuas, es posible observar que sus vectores de representación expresan una relación directa y fuerte entre ellas<sup>252</sup> (la correlación entre el *número de empleados* y el *activo total* es perfecta); que el sentido de estos vectores es coherente con lo que venimos viendo hasta aquí en relación al mayor calado y las características de estas entidades, pero que, al mismo tiempo, la calidad de la representación de estas tres variables –expresada por la distancia al origen (módulo) del vector que las representa– no es buena en este primer plano factorial<sup>253</sup>.

En líneas generales, se pudo observar mediante el ACM que los datos analizados exponen cierta coherencia –tanto en términos de las variables activas como ilustrativas– que permite interpretar la relación existente entre las características productivas de las cooperativas y el alcance que logran estas entidades en la comercialización de su producción (Gráfico N° 45).

Resultará ilustrativo recurrir en este momento a las técnicas de clasificación automática, que son las que permitirán definir “tipos de cooperativas” atendiendo las variables consideradas en este apartado.

*“Las técnicas de clasificación automática constituyen un aporte imprescindibles para el Análisis Multivariado de Datos. La riqueza de la escuela francesa del análisis de datos está puesto precisamente en la complementariedad de ambos tipos de técnicas: análisis factorial y clasificación; difícilmente podría encuadrarse en este enfoque un análisis que involucrara sólo una de ellas”* (Moscoloni, 2005: 174).

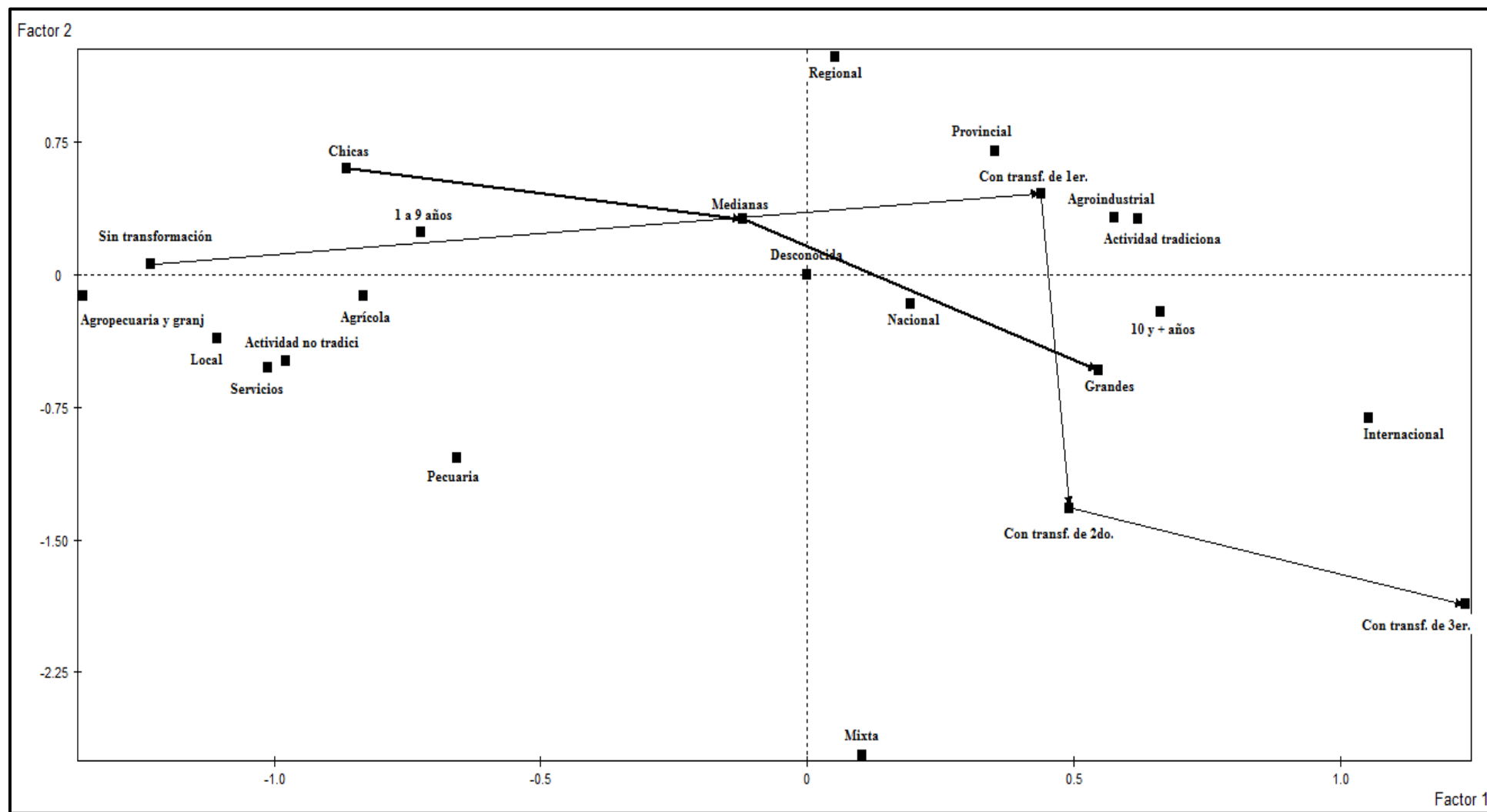
La clasificación e interpretación de los grupos conformados mediante este procedimiento, es el tema del siguiente apartado.

---

<sup>252</sup> “La **dirección** de un vector-variable es la que corresponde a la recta que pasa por el origen y el punto de coordenadas que define la variable. Dos vectores variable tendrán **direcciones similares**, cuando los valores en los individuos tengan comportamientos sincrónicos, lo que ocurre **si las variables están relacionadas**. (...) si las direcciones de las rectas hacen referencia a la relación entre las variables, el **ángulo** que forman esas rectas **indicará la fuerza de la relación**” (Niño y Simonetti, 2005: 52).

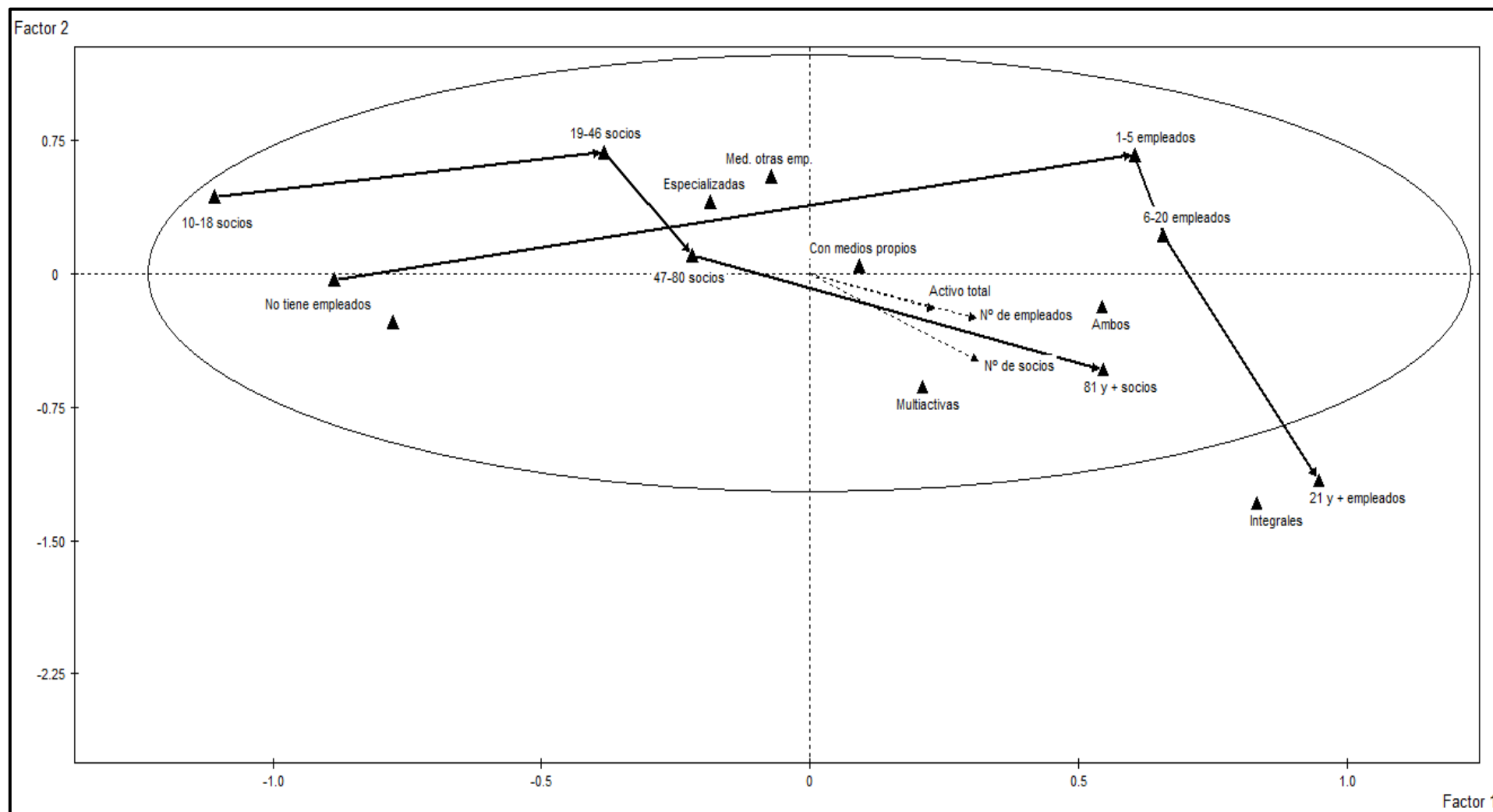
<sup>253</sup> “(...) el módulo (o longitud) del vector expresa gráficamente la dispersión de la variable que ese vector representa” (Niño y Simonetti, 2005: 51).

Gráfico N° 43: Modalidades Activas en el Primer Plano Factorial



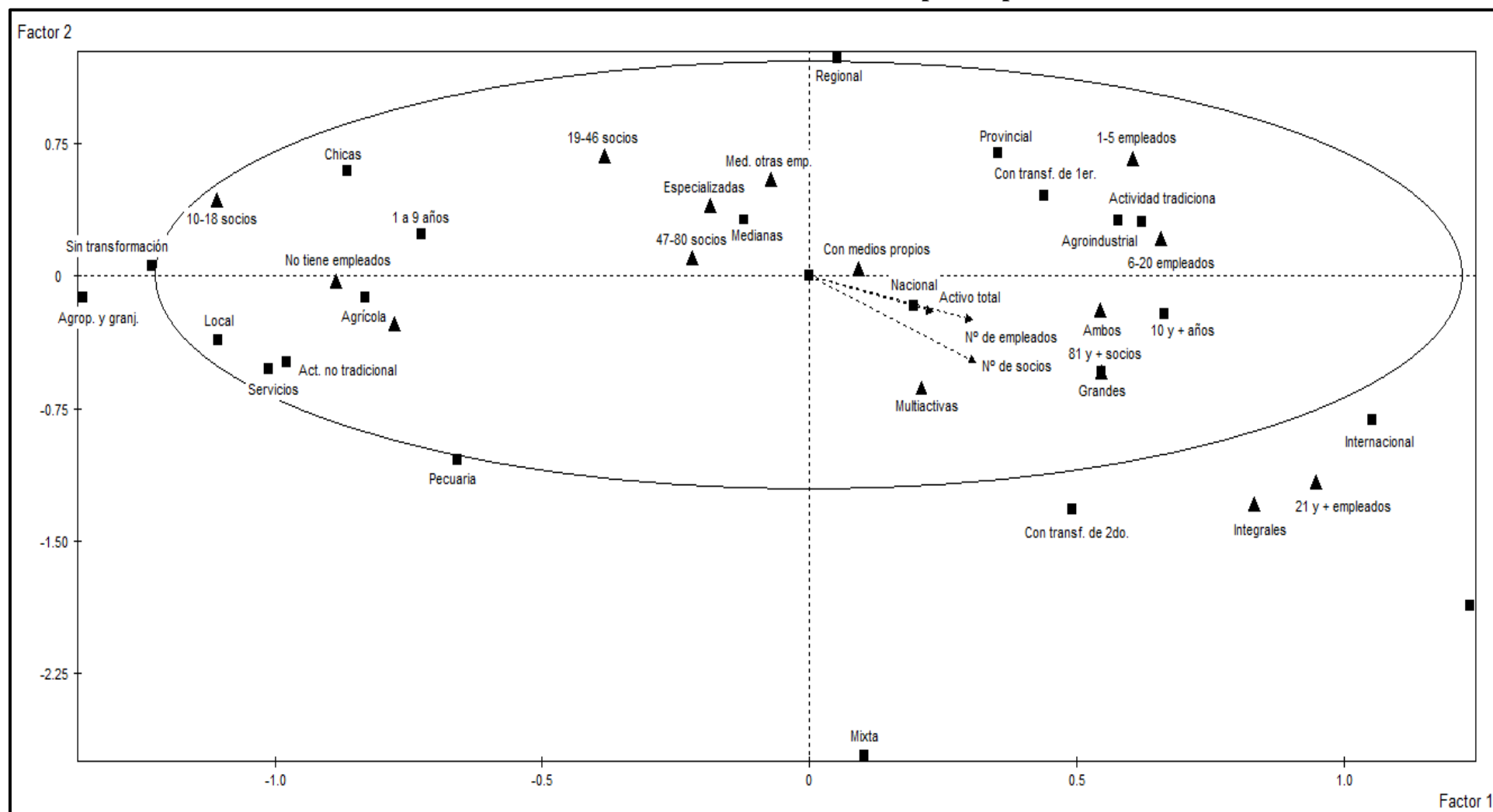
*Fuente:* elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012

Gráfico N° 44: Variables ilustrativas en el Primer Plano Factorial



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

Gráfico N° 45. Variables activas e ilustrativas en el primer plano factorial



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012



## 5.2. Propuesta de una tipología de las cooperativas agrarias

Se trata en este caso de clasificar a las cooperativas en grupos (clusters), de forma tal que el procedimiento utilizado<sup>254</sup> permita obtenerlos haciendo que los mismos sean lo más *homogéneos* en términos de las características de sus integrantes y *heterogéneos* entre ellos.

Este recurso permitirá ganar en capacidad de interpretación sobre la relación existente entre las variables consideradas en el análisis, así como también asignar cada una de las cooperativas a uno y sólo uno de los grupos conformados; estas clases, *politéticas*<sup>255</sup> por construcción, ***no tendrán límites bien definidos*** y serán interpretadas “*en términos de porcentajes de individuos que poseen una determinada cualidad*” (Moscoloni; 2005: 175).

Para la elaboración de los clúster se recurrió a una Clasificación Jerárquica Ascendente<sup>256</sup> sobre los 8 primeros ejes factoriales (acumulan el 78 por ciento de la inercia total), optando en este caso por una partición en ***cuatro clases*** de “*tipos de cooperativas agrarias*”, considerando su escala productiva y de comercialización (Figura N° 2). Las clases establecidas de esta manera se van a caracterizar a partir de aquellas modalidades cuya participación en la clase exceden de manera significativa (se recurre a los *valores test*) a la participación de esa misma modalidad en el total de cooperativas.

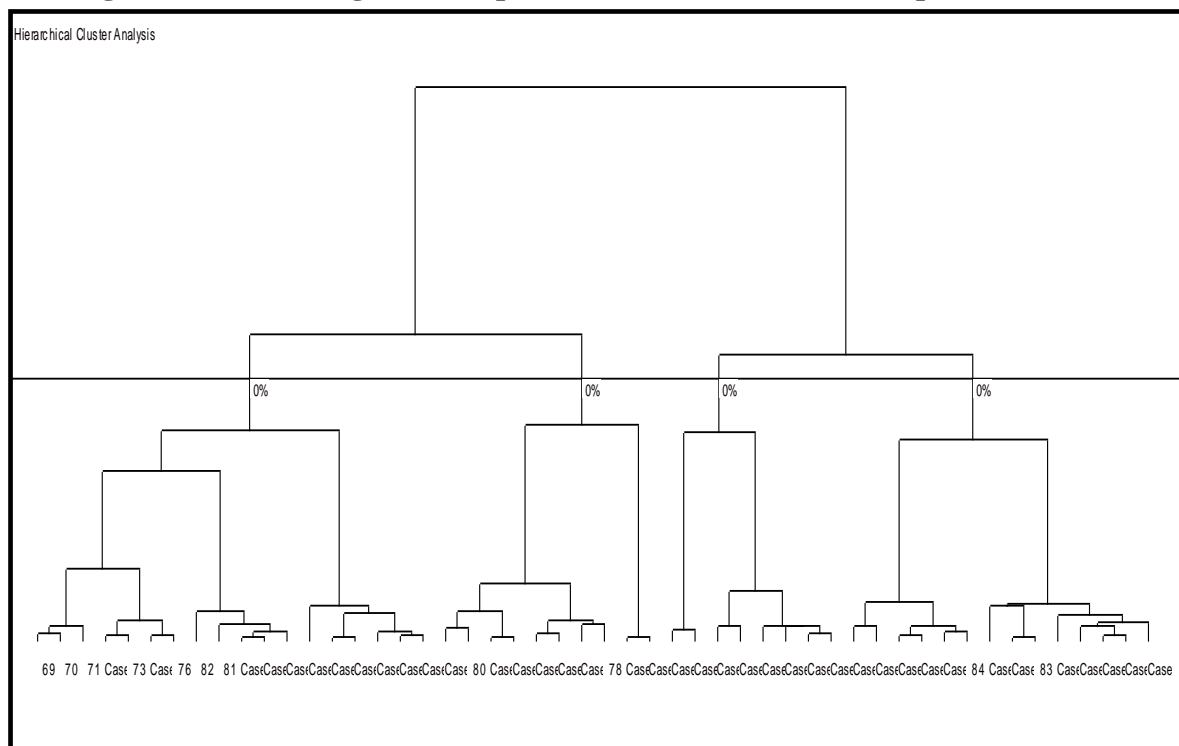
Considerando la proporción de individuos que pertenecen a cada una de las clases conformadas y poseen una determinada cualidad, estas últimas quedarían caracterizadas de la siguiente manera (Ver el Gráfico N° 46 y los Cuadros N° 15, N° 16 y N° 17):

---

<sup>254</sup> El procedimiento en el SPADN se compone de tres algoritmos; el primero (Recip/Semis), mediante el cual se realiza el agrupamiento en clases, y permite decidir cuantas particiones se van a conservar; un segundo algoritmo (Parti-Decla), donde se realizan las particiones y asignan los individuos (las cooperativas en este caso) al grupo que le corresponde en la clasificación adoptada y, finalmente, un tercer paso (Escal), que permite conservar la nueva variable categórica generada en este proceso.

<sup>255</sup> “Una clase es *politética*, si no hay una condición necesaria y suficiente que haga que un individuo sea miembro de una clase”. En la clase se observa la presencia de individuos (cooperativas) que muy frecuentemente presentan algunas de las características consideradas (modalidades de las variables) y rara vez presentan alguna de las otras características (Moscoloni; 2005: 169-172).

<sup>256</sup> Este procedimiento se visualiza mediante un árbol denominado *dendrograma*. El mismo se inicia con un gran número de clases de pocos efectivos, que reúnen en cada una de ellas aquellos individuos más parecidos (más cercanos) entre sí; luego se repite este proceso sucesivamente agregando aquellas clases que por sus distancias son más cercanas entre ellas, logrando de esta manera reducir progresivamente el número de clases e incrementar el número de individuos que las integran. La máxima agregación se logra cuando se unen las dos últimas clases conformadas en el proceso anterior (a medida que se avanza en la agregación de las clases, se va perdiendo cada vez más homogeneidad dentro de cada clase y, consecuentemente, también se va diluyendo la heterogeneidad entre clases).

**Figura N° 2. Dendrograma del proceso de Clasificación Jerárquica Ascendente.**

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

- ✓ **Clase 1** (27 cooperativas; 40 por ciento): está conformada por entidades que casi en su totalidad realizan transformaciones de su producción de *1er. Grado* (96 por ciento del total de la clase), son *agroindustriales* (100 por ciento), dedicadas a una *actividad tradicional* (93 por ciento) y tiene como principales destinos de su producción al mercado *provincial* (41 por ciento) y, con menor significación, *nacional* (33 por ciento). Se caracterizan además (variables ilustrativas) por ser *especializadas* (93 por ciento), con poco *personal remunerado* (1-5 empleados remunerados, 48 por ciento); en el promedio de *n° socios*, *n° de empleados remunerados* y *activo total* exponen cifras inferiores a los promedios correspondientes al total de cooperativas agrarias <sup>257</sup>.

Se trata del grupo más numeroso que podría ser definido como el de las cooperativas “*con una capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización*”.

- ✓ **Clase 2** (13 cooperativas; 19 por ciento): este grupo está constituido por entidades que tienen como principal destino de su producción las *exportaciones* (el 85 por ciento de las cooperativas de este grupo lo hacen), fueron fundadas hace *más de 10 años* (92 por ciento), son *grandes* (84 por ciento) y *realizan actividades*

<sup>257</sup> En el caso de las variables ilustrativas numéricas es interesante observar, por una parte, que todas presentan una diferencia importante entre el máximo y el mínimo de sus valores (rango; campo de variación), con una asimetría a la derecha (valores promedios muy superiores a la mediana). Además, que la clasificación produjo en general –con excepción de la variable *n° de empleados remunerados en las Clases 1 y 4*– grupos más homogéneos en términos de estas variables numéricas (el coeficiente de variación es inferior en las clases que en el total de cooperativas).

*transformadoras de 2do grado* (46 por ciento) y, con menor representación, *de 3er grado* (15 por ciento). Considerando las variables ilustrativas, se caracterizan además por tener un número importante de *empleados remunerados* (21 y + empleados, 62 por ciento), realizar actividades que las posiciona como *integrales* o *multiactivas* (39 por ciento y 54 por ciento, respectivamente). Además, son estas las cooperativas que exponen los mayores valores promedio en el *nº socios*, *nº de empleados remunerados* y *activo total*, superando en todos los casos al total de cooperativas.

Este grupo podría ser reconocido como el de las cooperativas **“con gran capacidad de transformación y exportadoras”**.

- ✓ **Clase 3** (7 cooperativas; 10 por ciento): se trata de un grupo de cooperativas que, en su mayoría, se dedican a la actividad *pecuaria* (71 por ciento del total de la clase), que realizan una producción *no tradicional* (100 por ciento), y la actividad económica principal es *mixta* (29 por ciento). Por otra parte, estas cooperativas resultan excedentarias en las modalidades *grandes* y *medianas* (la totalidad está comprendida en estas categorías) y en el hecho de que principalmente destinan su producción al mercado *local* y *provincial*, pero ninguna de estas últimas características es significativa en términos de los valores test. Este grupo expone promedios en el *nº de socios* y *nº de empleados remunerados* que superan a la media provincial.

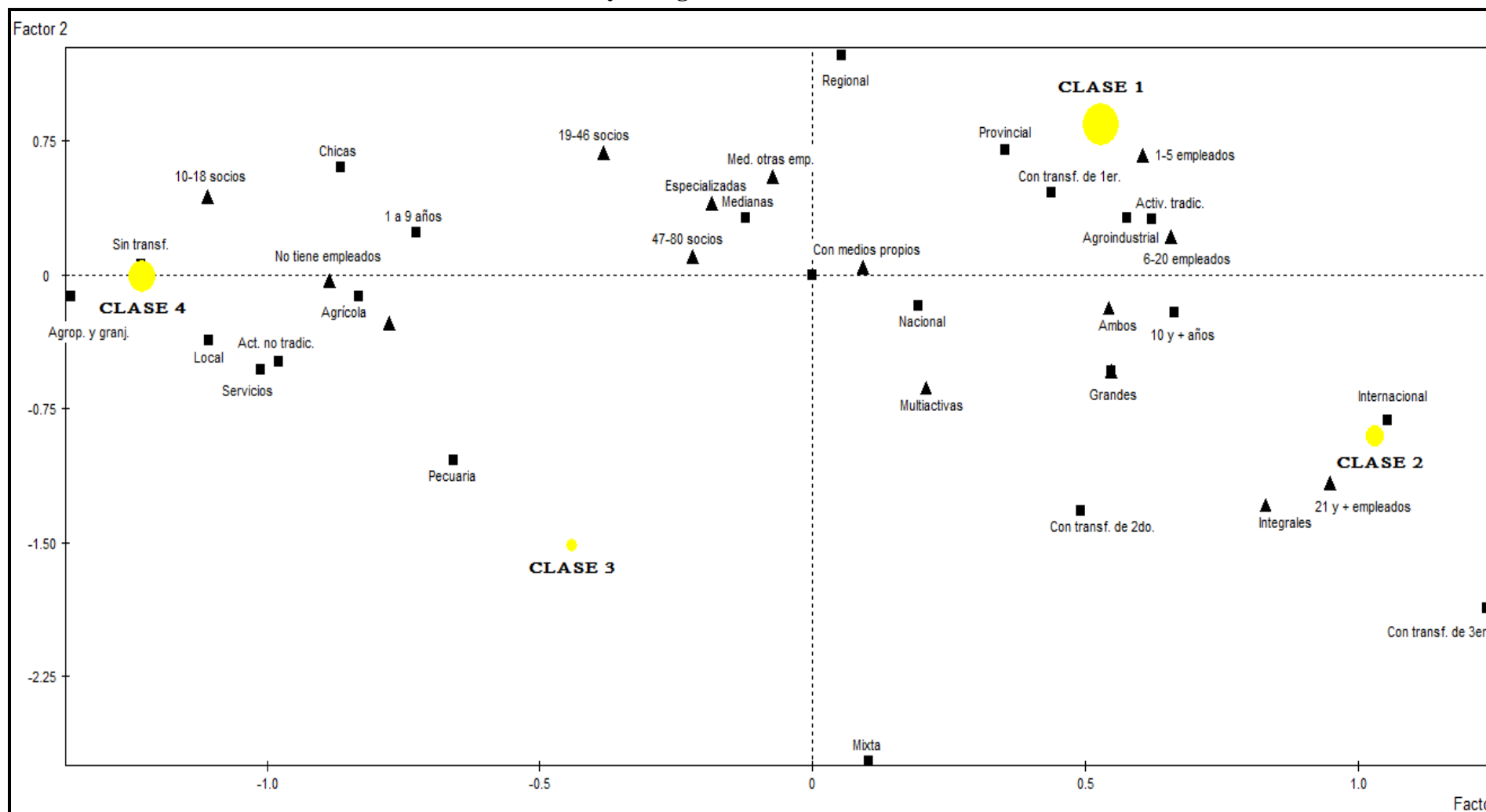
Se trataría en este caso de un grupo minoritario de cooperativas agrarias que se caracterizan por ser **“pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta”**.

- ✓ **Clase 4** (20 cooperativas; 30 por ciento): se trata de un grupo constituido por cooperativas que *no realizan transformación de su producción* (80 por ciento del total de esta clase), son *chicas* (45 por ciento), fueron creadas recientemente (*1-9 años*, 85 por ciento), están dedicadas a actividades *agropecuarias* y *granjeras* (45 por ciento) o *agrícolas* (40 por ciento), en rubros considerados *no tradicionales* (80 por ciento) y que tienen como principal destino de su producción el mercado *local* (65 por ciento). Se caracterizan además por *no tener empleados remunerados* (95 por ciento), lo que inscribe a esta clase como aquella que concentra a las *entidades de la economía social*; son estas cooperativas las que exponen el menor promedio tanto en el *nº de empleados remunerados*, como en el *nº de socios* y el *activo total*.

Este grupo sería el de las cooperativas **“con capacidad de transformación mínima y de alcance local”**.

Los rótulos asignados a las clases son un recurso que facilita la descripción y comprensión de las características más destacables de las clases conformadas, pero no son más que un recurso mnemotécnico que de ninguna manera pretenden resumir la diversidad contenida en ellas.

Gráfico N° 46. Clases y Categorías Activas e Ilustrativas en la Clasificación.



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

**Cuadro N° 15. Distribución Porcentual de las Cooperativas Agrarias para las variables activas, según los modelos cooperativos agrarios.  
Misiones, 2012**

Variables Activas	Modalidades Activas	<i>Clase 1:</i> Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	<i>Clase 2:</i> Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	<i>Clase 3:</i> Pecuarias, no tradicionales y de actividad mixta <sup>(1)</sup>	<i>Clase 4:</i> Capacidad mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total (perfil medio)
<i>Antigüedad</i>	1-9 años	40,7	7,7	42,9	85,0	47,8
	10 y + años	59,3	92,3	57,1	15,0	52,2
<i>Tamaño</i>	Chicas	25,9	0,0	0,0	45,0	23,9
	Medianas	37,0	15,4	42,9	30,0	31,3
	Grandes	37,0	84,6	57,1	25,0	44,8
<i>Tipo de actividad</i>	Act. tradicional	92,6	92,3	0,0	20,0	61,2
	Act. no tradicional	7,4	7,7	100,0	80,0	38,8
<i>Actividad principal</i>	Agrícola	0,0	15,4	0,0	40,0	14,9
	Pecuaría	0,0	0,0	71,4	0,0	7,5
	Agrop. y granjera	0,0	0,0	0,0	45,0	13,4
	Agroindustrial	100,0	84,6	0,0	15,0	61,2
	Mixta	0,0	0,0	28,6	0,0	3,0
<i>Actividad transformadora</i>	Sin transf.	3,7	0,0	14,3	80,0	26,9
	Con transf. de 1er. gdo.	96,3	38,5	28,6	15,0	53,7
	Con transf. de 2do. gdo.	0,0	46,2	42,9	5,0	14,9
	Con transf. de 3er. gdo.	0,0	15,4	0,0	0,0	3,0
	Servicios	0,0	0,0	14,3	0,0	1,5
<i>Alcance de la comercialización</i>	Local	3,7	7,7	57,1	65,0	28,4
	Provincial	40,7	0,0	28,6	10,0	22,4
	Regional	18,5	0,0	0,0	10,0	10,4
	Nacional	33,3	7,7	14,3	15,0	20,9
	Internacional	3,7	84,6	0,0	0,0	17,9
<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	<b>N°</b>	<b>(27)</b>	<b>(13)</b>	<b>(7)</b>	<b>(20)</b>	<b>(67)</b>

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a las modalidades significativamente excedentarias al valor medio (valor test), que son las que construyen cada clase.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

**Cuadro N° 16. Distribución Porcentual de las Cooperativas Agrarias para las variables ilustrativas, según los modelos cooperativos agrarios. Misiones, 2012**

<b>Variables Ilustrativas</b>	<b>Modalidades Ilustrativas</b>	<b>Clase 1: Capacidad intermedia <sup>(1)</sup></b>	<b>Clase 2: Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup></b>	<b>Clase 3: Pecuarias, no tradicionales y de actividad mixta <sup>(1)</sup></b>	<b>Clase 4: Capacidad mínima y alcance local <sup>(1)</sup></b>	<b>Total (perfil medio)</b>
<b>Número de socios</b>	10-18 socios	7,4	0,0	0,0	20,0	<b>9,0</b>
	19-46 socios	33,3	7,7	14,3	35,0	<b>26,9</b>
	47-80 socios	22,2	7,7	28,6	20,0	<b>19,4</b>
	81 y + socios	37,0	84,6	57,1	25,0	<b>44,8</b>
<b>Realiza su producción <sup>(2)</sup></b>	Con medios propios	80,0	76,9	100,0	78,6	<b>80,7</b>
	Mediante otras empresas	8,0	0,0	0,0	14,3	<b>7,0</b>
	Ambos	12,0	23,1	0,0	7,1	<b>12,3</b>
<b>Actividad que realizan</b>	Especializadas	92,6	7,7	42,9	80,0	<b>67,1</b>
	Multiactivas	7,4	53,8	42,9	20,0	<b>23,9</b>
	Integrales	0,0	38,5	14,3	0,0	<b>9,0</b>
<b>Empleados remunerados permanentes</b>	No tiene empleados	25,9	0,0	57,1	95,0	<b>44,8</b>
	1-5 empleados	48,1	30,8	0,0	5,0	<b>26,9</b>
	6-20 empleados	22,2	7,7	14,3	0,0	<b>11,9</b>
	21 y + empleados	3,7	61,5	28,6	0,0	<b>16,4</b>
<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	<b>N°</b>	<b>(27)</b>	<b>(13)</b>	<b>(7)</b>	<b>(20)</b>	<b>(67)</b>

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a las modalidades significativamente excedentarias al valor medio (valor test), que son las que caracterizan cada clase.

<sup>(2)</sup> La distribución porcentual de esta variable está calculada sobre el total de “respuestas válidas” (57 cooperativas): 25 de la Clase 1, 13 de la Clase 2, 5 de la Clase 3 y 14 de la Clase 4.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

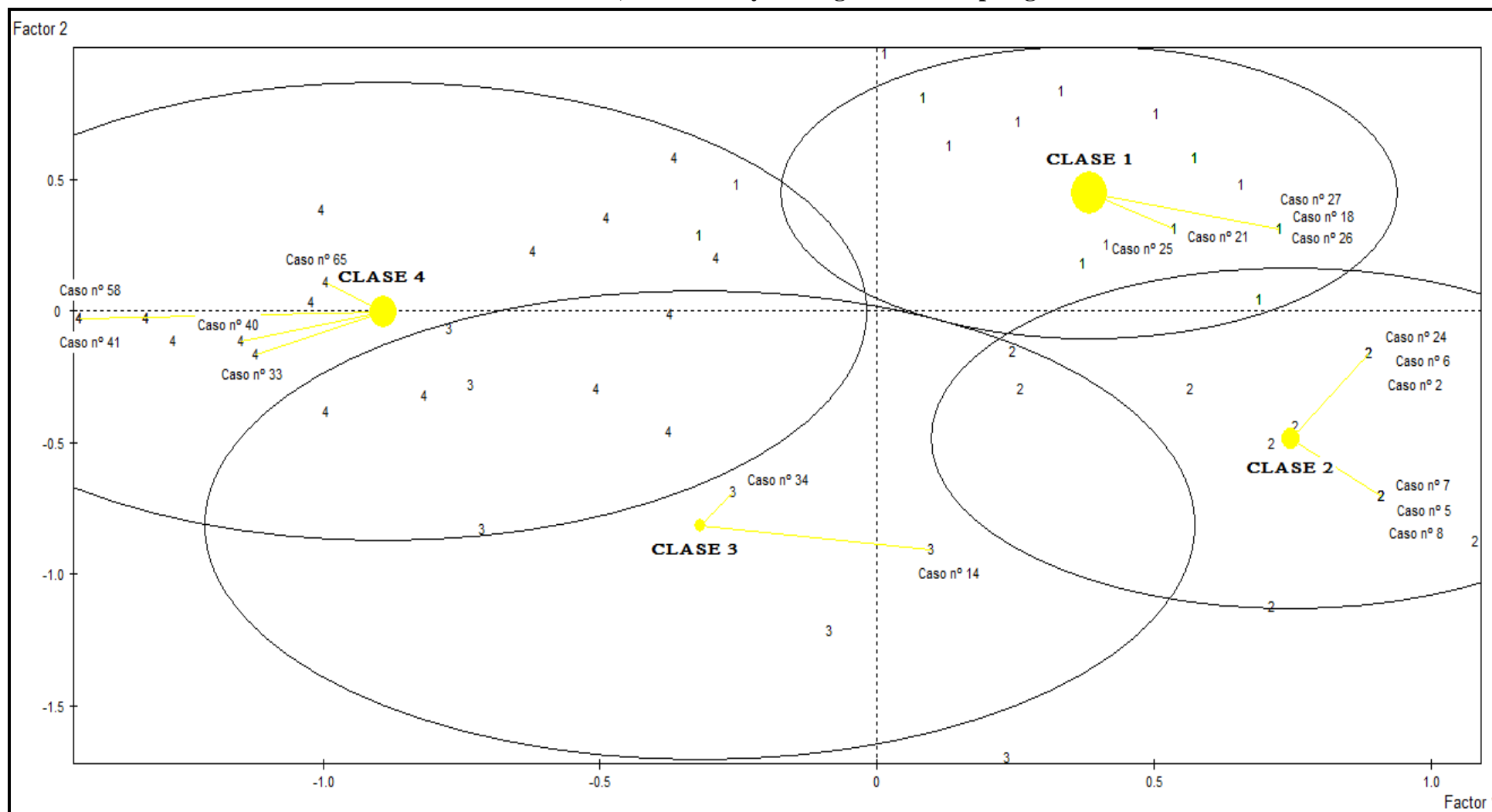
**Cuadro N° 17. Valores Estadísticos correspondientes a las variables ilustrativas numéricas, por modelos cooperativos agrarios.  
Misiones, 2012**

Estadísticos	Clase 1: Capacidad intermedia			Clase 2: Grandes y exportadoras			Clase 3: Pecuarias, no tradic. y mixtas			Clase 4: Capacidad mínima y alcance local			Total Cooperativas		
	N° de socios	N° de emp. remuner.	Activo total (\$)	N° de socios	N° de emp. remuner.	Activo total (\$)	N° de socios	N° de emp. remuner.	Activo total (\$)	N° de socios	N° de emp. remuner.	Activo total (\$)	N° de socios	N° de emp. remuner.	Activo total (\$)
N° de coop.	27	27	26	13	13	13	7	6	7	20	17	16	67	63	62
Suma	2.664	977	66.714.007,5	12.330	2.076	704.021.667,3	5.223	422	59.185.480,9	1.753	23	8.160.904,2	21.970	3.498	838.082.059,9
Media	98,7	36,2	2.565.923,4	948,5	159,7	54.155.512,9	746,1	70,3	8.455.068,7	87,7	1,4	510.056,5	327,9	55,5	13.517.452,6
Mediana	51,0	10,0	1.732.351,0	170,00	77,0	14.263.205,1	91,0	5,5	178.717,4	38,5	,0	73.267,9	75,0	8,0	1.218.117,2
Mínimo	14	0	650,0	43	1	275.760,5	32	0	800,0	12	0	,0	12	0	,0
Máximo	524	664	18.339.221,1	4.884	1.188	447.898.533,0	4.777	231	41.281.513,4	400	23	4.149.320,0	4.884	1.188	447.898.533,0
Desv. típ.	110,8	125,9	3.552.461,7	1.601,4	315,7	1,2039E8	1.777,7	106,0	15.815.584,3	109,9	5,6	1.083.851,2	946,2	173,5	57.721.849,4
CV (%)	112,3	347,8	138,4	168,8	197,7	222,3	238,3	150,8	187,1	125,3	400,0	212,5	288,6	312,6	427,0

Los “grisados corresponden a los valores que superan a los valores del promedio, la mediana y el coeficiente de variación que superan al total de cooperativas.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

Gráfico N° 47. Clases, Individuos y Parangones de la Tipología.



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.



**Cuadro N° 18. Distancia e Identificador de las Cooperativas Típicas por Clases.**

Rank.	Clase 1		Clase 2		Clase 3		Clase 4	
	<i>Dist.</i> <sup>(1)</sup>	<i>Ident.</i>	<i>Dist.</i> <sup>(1)</sup>	<i>Ident.</i>	<i>Dist.</i> <sup>(1)</sup>	<i>Ident.</i>	<i>Dist.</i> <sup>(1)</sup>	<i>Ident.</i>
<b>1</b>	<b>0,30355</b>	<b>Caso n° 21</b>	<b>0,18437</b>	<b>Caso n° 2</b>	<b>0,28460</b>	<b>Caso n° 34</b>	<b>0,48695</b>	<b>Caso n° 33</b>
<b>2</b>	<b>0,30355</b>	<b>Caso n° 25</b>	<b>0,18437</b>	<b>Caso n° 6</b>	0,76882	Caso n° 14	0,52957	Caso n° 65
<b>3</b>	0,31274	Caso n° 18	<b>0,18437</b>	<b>Caso n° 24</b>	0,99182	Caso n° 52	0,55541	Caso n° 40
<b>4</b>	0,31274	Caso n° 27	0,42239	Caso n° 5	1,29067	Caso n° 63	0,76433	Caso n° 41
<b>5</b>	0,31274	Caso n° 26	0,42239	Caso n° 8	1,94501	Caso n° 64	0,76433	Caso n° 58
<b>6</b>	0,35649	Caso n° 57	0,42239	Caso n° 7	2,58711	Caso n° 37	0,78839	Caso n° 43

<sup>(1)</sup> Distancia al *centro de gravedad de la clase* (perfil medio de la clase); en el gráfico estos aparecen con distinto diámetro porque expresan (están ponderados) por la respectiva frecuencia de cada grupo.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM 2012.

Una alternativa interesante que ofrecen estos métodos de Análisis Multivariado de Datos, es la posibilidad de recuperar a los individuos en el análisis. En este caso, profundizar el estudio y

*“aprovechar la tipología construida eligiendo los individuos más característicos de cada clase para estudiarlos en profundidad. Estos individuos son los que se encuentran más cercanos al centro de gravedad de un grupo y en la terminología francesa son llamados ‘parangones’ o individuos modelo”* (Moscoloni; 2005: 193).

Atendiendo la información proporcionada por la clasificación (Gráfico N° 47 y Cuadro N° 18), se pudo establecer que las clases conformadas quedan caracterizadas por los siguientes “individuos modelo” (parangones):

En la **Clase 1** se identifican como individuos típicos la *Cooperativa Yerbatera San Vicente Ltda.* (Caso n° 21) y la *Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda.* (Caso n° 25), que presentan como características particulares haber sido constituidas hace más de 10 años, por su tamaño ser *medianas*, dedicarse a actividades *agroindustriales, especializadas*, realizar *transformaciones de 1er grado*, desarrollar una *actividad tradicional y comercializar a nivel nacional*. Se distinguen entre sí porque la yerbatera de San Vicente tiene entre 1-5 empleados remunerados y la de Zona Centro no cuenta con empleados en esta condición.

En la **Clase 2** los individuos típicos son la *Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda.* (Caso n° 2), la *Cooperativa Agrícola Picada Libertad Ltda.* (Caso n° 6) y la *Cooperativa Yerbatera Dos de Mayo* (Caso n° 24). Todas ellas se caracterizan por ser *grandes*, haber sido *conformadas hace más de 10 años*, dedicarse a actividades *agroindustriales*, ser *multiactivas*, realizar productos con *transformaciones de 1er grado*, dedicarse a *actividades tradicionales* para la provincia y *exportar*. Las dos primeras cuentan con 21 y + empleados remunerados, en tanto que la Yerbatera Dos de Mayo registra tener entre 1-5 empleados remunerados.

En la **Clase 3** se identifica como individuo típico a la *Cooperativa de Industrialización, Provisión y Comercialización Sur de Misiones Ltda.* (Caso n° 34). Esta entidad se caracteriza por ser *grande*, dedicada a la actividad *pecuaria*, constituida *hace más de 10 años*, ser *multiactiva*, realizar su producción con una

*transformación de 1er. Grado, tener entre 6-20 empleados remunerados, dedicarse a una actividad no tradicional y comercializa a nivel local.*

En la **Clase 4** la entidad típica es la *Cooperativa Apícola y Agropecuaria Las Misiones* (Caso nº 33), la que tiene por características el ser *chica*, constituida hace *más de 10 años*, dedicarse a actividades *agropecuarias y granjeras*, ser *especializada*, *no realizar transformación de sus productos* y dedicarse a *actividades no tradicionales* para la provincia, *no tener empleados remunerados* y comercializar en el mercado *local*.

La información proporcionada sobre los casos particulares pertenecientes a las clases estadísticas generadas mediante el ACM (Gráfico Nº 47 y Cuadro Nº 18), expone claramente que cada uno de los grupos que fueron conformados incluyen individuos que –como era de esperar– no son idénticos (clases politéticas), aun cuando observan cierto grado de homogeneidad interna.

### 5.3. Síntesis y conclusiones del capítulo

A partir del Análisis de Correspondencias Múltiples y posterior Clasificación Ascendente Jerárquica, en este capítulo hemos podido organizar a las cooperativas agrarias de la provincia en cuatro grupos (clases o clúster), cada uno de los cuales quedó constituido por un conjunto de entidades que comparten ciertos rasgos relacionados con el perfil productivo que poseen y sus alcances en la comercialización.

Fueron identificadas cooperativas con: (a) “*una capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización*”, (b) “*gran capacidad de transformación y exportadoras*”, (c) “*pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta*” y (d) “*una capacidad de transformación mínima y de alcance local*”.

Nos queda ahora por comprobar si, al relacionar los “agregados estadísticos” propuestos como clases de cooperativas con las diferentes transformaciones organizacionales que han realizado estas entidades agrarias, es posible reconocer estrategias que las diferencias entre si y, al mismo tiempo, observar si estas resultan apropiadas para enfrentar las condiciones objetivas que se les presentan.

Este análisis, a desarrollar en el próximo capítulo, nos permitirá articular de manera más precisa las cuestiones teóricas que sustentan esta investigación con los diferentes

grupos establecidos, ampliando las posibilidades de interpretación que se puedan hacer de los mismos.

Posteriormente, mediante entrevistas en profundidad realizadas a referentes de las cooperativas que fueron identificadas como modélicas de las clases conformadas (parangones de las clases), se evaluará la concordancia que existe entre las mismas con los modelos morfológicos adoptados para esta investigación, como también el nivel de adscripción que estas cooperativas sostienen con los principios de la economía social.



## CAPÍTULO 6

### LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE MISIONES

---

En la actualidad, la sociedad está exigiendo mayor compromiso por parte de las organizaciones para con sus empleados, el medio ambiente y los actores externos. Resulta oportuno entonces, detenernos aquí para analizar los cambios e innovaciones realizadas por estas entidades ante las demandas que plantea el nuevo contexto económico y social, teniendo en cuenta que, para lograr un mejor desempeño de sus funciones, estas instituciones deberán adaptar su organización interna y considerar de manera concreta su vinculación con el entorno.

Si se relacionan estos contenidos con el concepto moderno de *responsabilidad social empresarial* (RSE), se aprecia cuál es el grado de compromiso que debe asumir la organización cooperativa con el objetivo de sustentar el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias, la comunidad en general y la sostenibilidad ambiental.

*“La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones”* (Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo de España<sup>258</sup>).

Aunque la definición precedente parece vinculada preferentemente con las organizaciones de capital, existe consenso generalizado de que los fundamentos de la RSE involucran a todo tipo de organizaciones<sup>259</sup>.

Es de esperar que, atendiendo los principios de RSE, mediante una adecuada retroalimentación e implementación de propuestas innovadoras para la organización se

---

<sup>258</sup> Disponible en: <http://foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>

<sup>259</sup> En el caso de las cooperativas, su responsabilidad social empresarial queda demarcada por sus propios valores y principios.

obtengan mejores resultados que los alcanzados con la vieja estructura. De esta manera, las sociedades cooperativas emergerán como un modelo social y económico clave dentro de los nuevos procesos del mundo globalizado.

En definitiva, en su actividad cotidiana y para poder desarrollar las actividades productivas inherentes a su condición de empresa productiva, estas entidades deben conformar una estructura interna como cualquier empresa privada<sup>260</sup>, teniendo en cuenta que la organización pertenece a un conjunto de socios que intenta, en forma individual, maximizar su propio beneficio a través de su pertenencia a la organización, la ayuda mutua y el esfuerzo compartido.

Estas transformaciones en la organización significan efectuar cambios que afectan de diversas formas a las entidades que los realizan. Los cambios pueden ser pequeños, de forma, o pueden ser de un nivel que modifiquen las bases constitutivas de una organización y con ello repercutir en la *cultura de la organización*<sup>261</sup> (Alles, 2007: 98).

*“(...) el cambio cultural, en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado o también ser la consecuencia de un cambio interno o externo de otra índole que implica dicho cambio cultural. El cambio organizacional y cultural no requiere solamente de personas con capacidad de cambiar (competencia, adaptabilidad al cambio o flexibilidad), es eso y mucho más”* (Alles, 2007: 99).

Indudablemente, los cambios constantes de la economía imponen a las instituciones un proceso de adaptación permanente, a tal punto que muchas veces tener que aceptar que no se han producido cambios en la organización les provoca incomodidad. A su vez, es de observar que en muchas oportunidades estos cambios no fueron buscados.

En este sentido vale señalar que las tecnologías en comunicación, Internet especialmente por su influencia globalizadora, han impactado de manera decisiva en las organizaciones, las cuales se desempeñan en un entorno global, que las afecta.

*“La globalización ha cambiado en forma drástica la concepción sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones que se tenía hasta no hace mucho. Por lo tanto, es necesario revisar todos los conceptos manejados hasta principios de las década de 1990, particularmente respecto*

---

<sup>260</sup> “Las organizaciones tienen algún tipo de estructura formal. Aún las menos ‘estructuradas’. Desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura” (Alles, 2007: 24).

<sup>261</sup> La cultura organizacional “es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización” (Cole, en Alles; 2007: 54)

*de la influencia del mundo exterior tanto en las organizaciones como en los individuos”. (Alles, 2007: 24).*

Recurriendo a la información obtenida mediante la **CCAM-2012**, el desafío es identificar todos estos aspectos y los cambios realizados en las organizaciones cooperativas, atendiendo las particularidades que se puedan expresar al considerar las clases constituidas precedentemente.

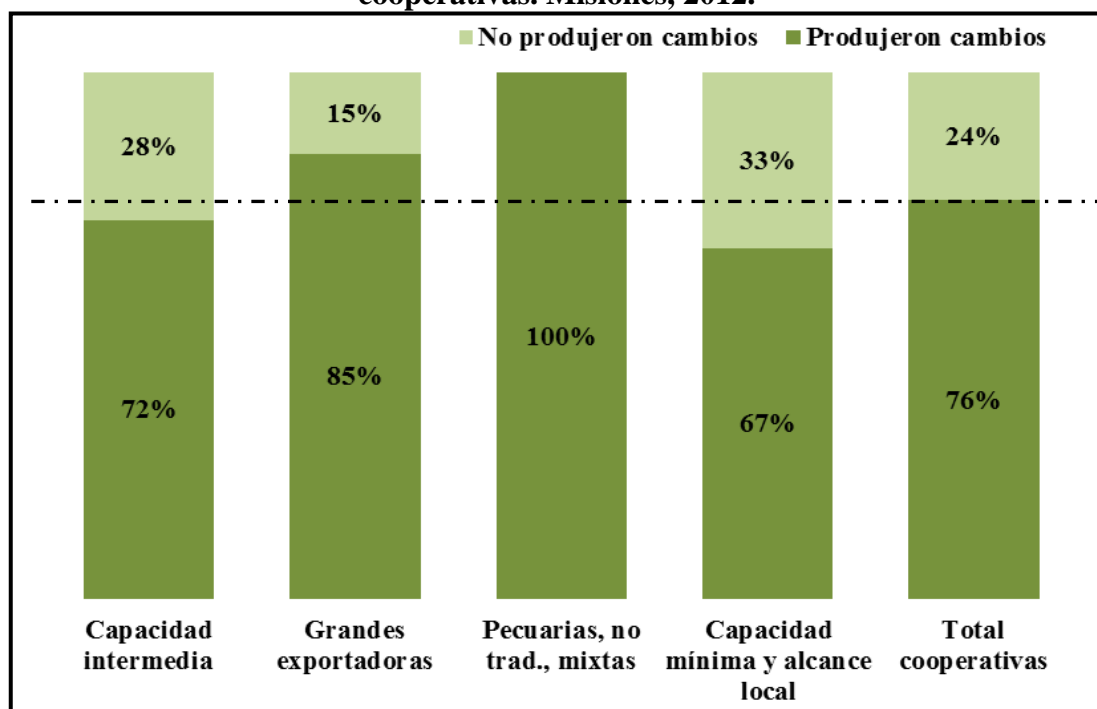
### 6.1. Los cambios en la administración

De la misma forma que en cualquier tipo de estructura empresarial, las razones para el éxito o fracaso en una cooperativa están relacionadas con la buena o mala gestión.

*“La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control” (Koontz y Wihrich, 1988).*

Consultadas estas entidades sobre si debieron introducir cambios en la administración, el 76 por ciento de las mismas (47 de las 62 cooperativas que respondieron a esta consulta), reconocieron haber innovado en este aspecto de su organización (Gráfico N° 48).

**Gráfico N° 48. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por la introducción de cambios en su forma de administrar, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



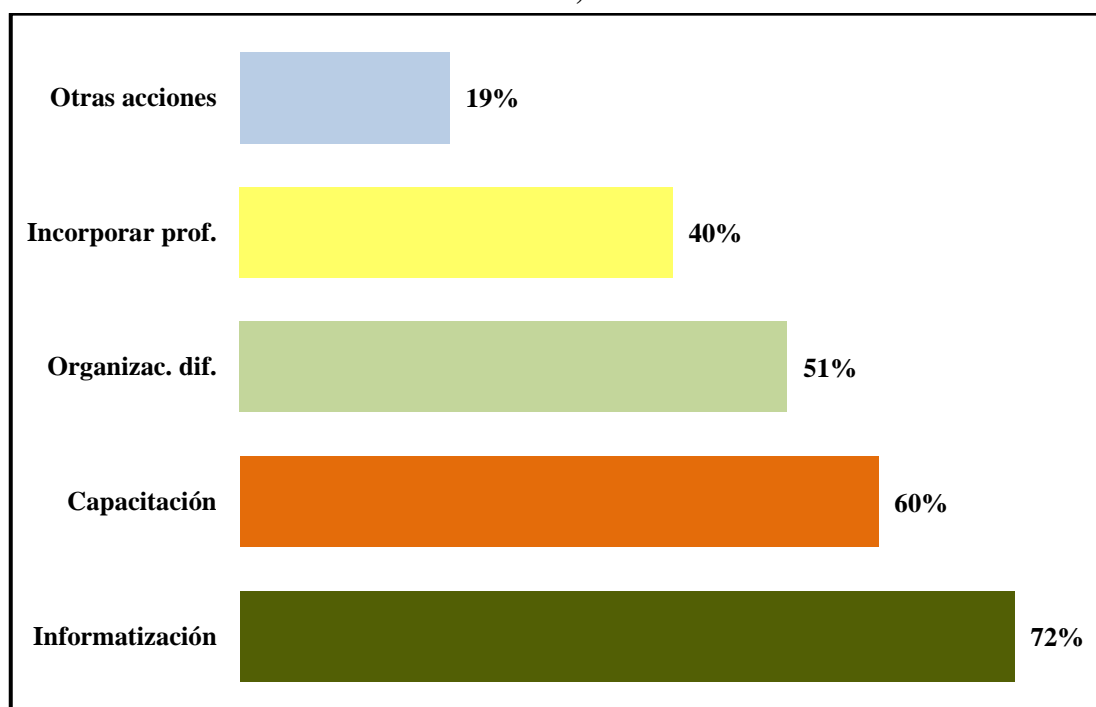
**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 43 del Anexo de Tablas.



Considerando las clases definidas previamente, en todas hubo entidades que produjeron cambios, pero son las *Pecuarías, no tradicionales y mixtas* (100 por ciento de ellas) y las *Grandes y exportadoras* (85 por ciento), las que estuvieron por encima del promedio general.

Con relación a las modificaciones que debieron introducir, se puede ver (Gráfico N° 49) que fueron mayoritarias las que –en primera instancia– priorizaron la necesidad de *informatizar* su actividad (72 por ciento) y *capacitar al personal* (60 por ciento). También aparecen mencionadas, pero en menor medida, el haber tenido que modificar *la estructura organizativa* (51 por ciento), como así también la incorporación de *personal con formación profesional* (40 por ciento).

**Gráfico N° 49. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones administrativas, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 44 del Anexo de Tablas.

Algunas refieren haber realizado *otras acciones* (19 por ciento), entre las cuales merecen destacarse el haber *requerido asesoramiento profesional*, haber *fomentado una mayor participación de los jóvenes* y haber *desarrollado actividades destinadas a la capacitación de sus asociados*.

Estas transformaciones administrativas se ven ratificadas cuando se observa que más del 70 por ciento de las cooperativas debieron mejorar sus recursos de comunicación y un 60 por ciento de ellas realizaron tareas de capacitación de su personal.

A su vez, se pudo constatar que el comportamiento de estas entidades en relación a las transformaciones administrativas realizadas, presenta diferenciales significativos si se las analiza atendiendo la clase a la que pertenecen. Es así que las de “capacidad intermedia” excedieron al promedio en *modificar su estructura organizativa*, en tanto que las “grandes exportadoras” se caracterizan por haberse *informatizado*, además de haber *capacitado y profesionalizado su personal* (Cuadro N° 19).

**Cuadro N° 19. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones administrativas, por tipo de cambio realizado y clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

(En %)

Cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarias, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Informatización	72,2	90,9	66,7	58,3	72,3
Capacitación del personal	50,0	72,7	66,7	58,3	59,6
Organización diferente	55,6	36,4	66,7	50,0	51,1
Incorporar profesionales	27,8	63,6	50,0	33,3	40,4
Otras acciones	16,7	0,0	0,0	50,0	19,1

(1) Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 45 a N° 49 del Anexo de Tablas.

Al mismo tiempo, las entidades “pecuarias, no tradicionales y de actividad mixta” se caracterizaron por *capacitar a su personal, incorporar profesionales y cambiar la manera de administrar*. Tanto el grupo de “grandes y exportadoras” como este último de “pecuarias, no tradicionales y mixtas”, observan un conjunto de cambios en su administración que resultan coherentes en términos de las innovaciones organizacionales realizadas y la necesidad de considerar la influencia de estas medidas en el comportamiento y *competencias del recurso humano*<sup>262</sup> involucrado en este proceso.

*“Los actores del comportamiento organizacional son, por un lado, las personas (como es obvio no existen organizaciones sin ellas). Las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales y grupales. Desde ya, los comportamientos grupales no se manifiestan siguiendo el mismo diseño que la estructura formal y –a su vez– hay que tener en cuenta que los individuos integran varios grupos en forma simultánea”.* (Alles, 2007: 24)

<sup>262</sup> “Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación” (C. Levy Leboyer).

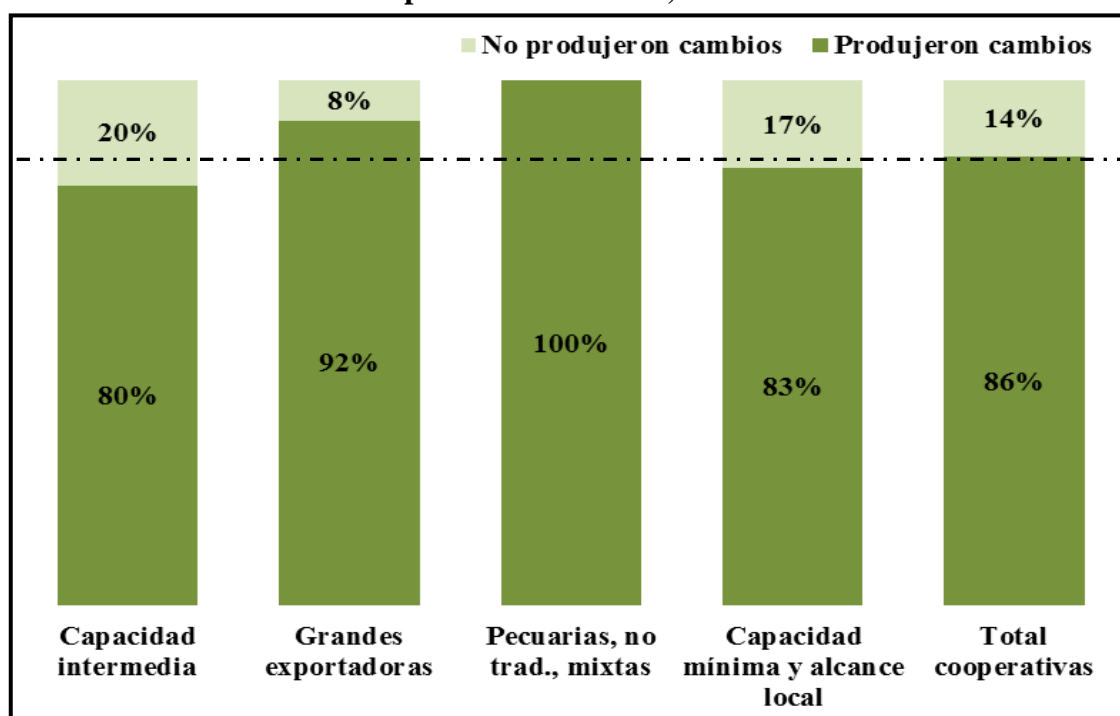
En: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-trhh/gmx-niv116-con10980.htm>

A su vez, las cooperativas de “capacidad mínima y alcance local”, fueron excedentarias únicamente en modificaciones calificadas como *otras acciones*, mereciendo destacar entre estas el haber *capacitado a sus socios*. Sobre esto último, vale recordar que en esta clase, las cooperativas no contaban con personal remunerado y recurrían al trabajo que aportaban los socios a su propia organización.

## 6.2. Los cambios en la producción

En esta dimensión del análisis, es necesario remarcar que –las empresas en general– han debido adaptarse a las exigencias de los mercados y consumidores, esto es innovar su aparato productivo en pos de lograr nuevos y mejores productos.

**Gráfico N° 50. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por la introducción de cambios en su manera de producir, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 50 del Anexo de Tablas.

La aparición dominante de otros actores (ej. las cadenas de supermercados) y la sensibilización de los consumidores en seguridad alimentaria y cuidado del medio ambiente, han repercutido en la normativa pública y las propias exigencias realizadas por los compradores particulares, que resultaron determinantes para las organizaciones<sup>263</sup>.

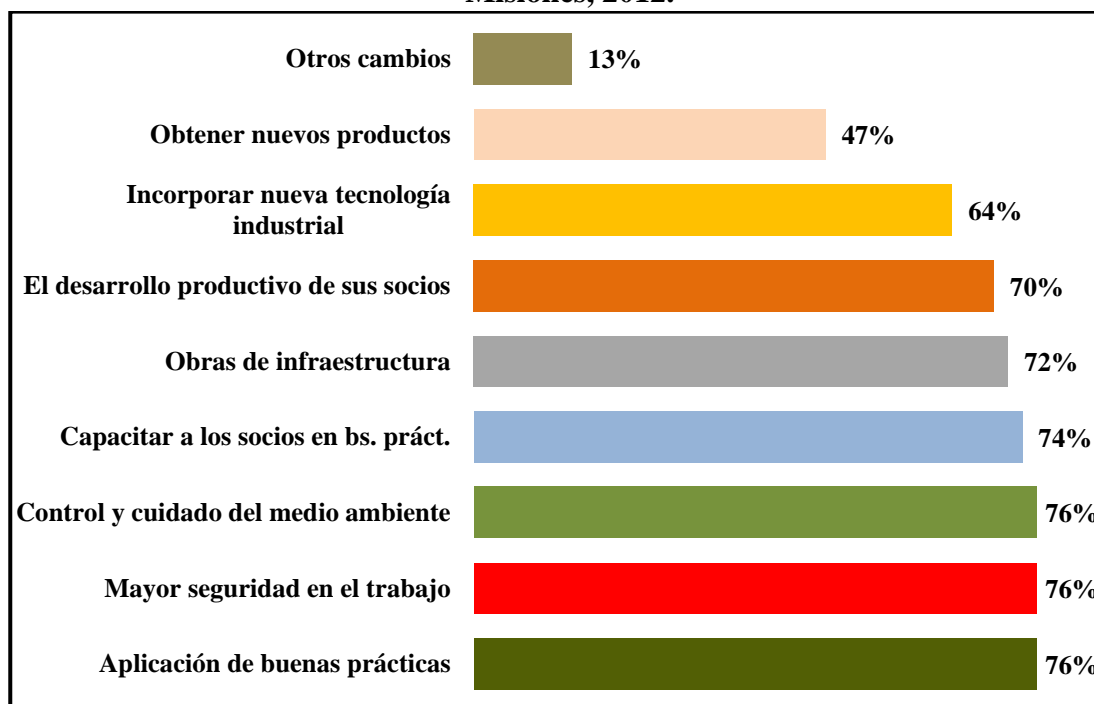
<sup>263</sup> Un claro ejemplo de normativas que imponen nuevas condiciones de producción es, en el caso de la provincia de Misiones, es el nuevo marco regulatorio de los recursos dendroenergéticos renovables (Ley XVI- N° 106), en el cual se prohíbe a la actividad industrial (particularmente las industrias de yerba mate y té, y los productores de carbón) la utilización del bosque nativo como recurso energético. Esto impactó de manera particular en la tecnología utilizada por los secaderos.

Las cooperativas no han podido evitar tener que acompañar todo este proceso y fueron numerosas las que debieron introducir modificaciones en sus *actividades productivas*. Es así que, consultadas sobre este aspecto particular, el 86 por ciento (53 cooperativas de 62 que respondieron a esta consulta) manifestó haber tenido que realizar algún tipo de cambio en su manera de producir (Gráfico N° 50).

Al considerar esta dimensión de análisis teniendo en cuenta las clases agrarias conformadas, se observa que son nuevamente las cooperativas “pecuarias, no tradicionales, mixtas” (100 por ciento) y las “grandes y exportadoras” (92 por ciento), las que superan el perfil medio del sector.

Entre las acciones innovadoras realizadas, aparecen destacadas y alcanzando en todos los casos las tres cuartas partes del total de cooperativas que respondieron, la *aplicación de buenas prácticas*, ofrecer una *mayor seguridad en el trabajo* y el *control y cuidado del medio ambiente*.

**Gráfico N° 51. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones productivas, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 51 del Anexo de Tablas.

No son menos importantes las acciones vinculadas con la *capacitación de los socios en buenas prácticas*, realizar *obras de infraestructura*, propiciar el *desarrollo productivo de sus socios* y, en menor medida, incorporar *nueva tecnología industrial*. A su vez, menos de la mitad se decidió por el desarrollo de *nuevos productos* (Gráfico N° 51).

La información presentada pone en evidencia que un alto porcentaje de organizaciones cooperativas han realizado esfuerzos para poder dar cumplimiento a las normativas vigentes en materia alimentaria <sup>264</sup>.

Algunas de las iniciativas destacadas previamente en relación a lo productivo, se ven corroboradas cuando al ser consultadas estas entidades sobre las acciones que pudieron haber realizado destinadas a sus socios, se pudo comprobar que, por ejemplo, en los últimos 5 años aproximadamente el 66 por ciento de ellas han realizado tareas de capacitación, un número similar les ha brindado asesoramiento en la producción y otras tantas les facilitaron la compra de insumos.

**Cuadro N° 20. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en su manera de producir, por tipo de cambio realizado y clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

(En %)

Cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarías, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Aplicación de buenas prácticas en la elab.	70,0	83,3	100,0	66,7	75,5
Mayor seguridad en el trabajo	80,0	83,3	100,0	53,3	75,5
Control y cuidado del medio ambiente	65,0	83,3	100,0	73,3	75,5
Capacitar a los socios en buenas prácticas	55,0	91,7	100,0	73,3	73,6
Obras de infraestructura	65,0	91,7	83,3	60,0	71,7
Desarrollo prod. de sus socios	65,0	66,7	100,0	66,7	69,8
Incorporar nueva tecnología	70,0	75,0	66,7	46,7	64,2
Obtener nuevos productos	25,0	66,7	83,3	46,7	47,2
Otros cambios	10,0	8,3	0,0	26,7	13,2

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 52 a N° 60 del Anexo de Tablas.

Si se toman en cuenta las clases de cooperativas agrarias definidas y los cambios introducidos en la producción por las entidades que las componen, se puede ver que son las “pecuarías, no tradicionales, mixtas” y las “grandes y exportadoras” las que han marcado tendencias en prácticamente casi todos los tipos de modificaciones

<sup>264</sup> El Código Alimentario Argentino (CAA), fue establecido mediante la Ley Nacional Alimentaria que lleva el N° 18.284. En su capítulo 2 establece la obligatoriedad de aplicar las *Buenas Prácticas de Manufactura* (BPM) como herramienta para la elaboración de alimentos de manera higiénica y asegurar su inocuidad (que el alimento no produzca daño a la salud del consumidor). También en el marco del Mercosur, a través de la Resolución GMC-80/96, se incorpora como requisito de cumplimiento obligatorio, la implementación de las BPM en todos los establecimientos elaboradores que comercialicen alimentos en el ámbito del Mercosur.

encarados (Cuadro N° 20).

Las clases restantes fueron excedentarias en pocos rubros y las diferencias observadas no fueron de gran significación, con la única excepción de las de “capacidad mínima y de alcance local” en la opción *otros cambios*, los cuales estuvieron vinculados a acciones elementales destinadas a su incorporación en el mercado (ej. fraccionamiento y rotulado de productos). Se trata en este caso de cooperativas de reducidas dimensiones y volumen de negocios, que encuentran serias dificultades para poder realizar inversiones de gran magnitud.

Consultadas sobre si han obtenido alguna *certificación de normas calidad en la producción*, fueron las “grandes y exportadoras” las que en su mayoría (55 por ciento) han obtenido algún reconocimiento de este tipo. Estos logros presentan condiciones diversas; algunos tienen que ver con obtener certificaciones de aptitud para el consumo humano o libre circulación (INAL; producto libre de cólera); otros con haber alcanzado los estándares de calidad (ISO, BPA) exigidos por algunos mercados; en otros casos les certificaron que el sistema de producción es sin el uso de pesticidas y fertilizantes de síntesis química (certificación orgánica) y, existe también, quien dio pruebas en su producción de un estricto cumplimiento de normas religiosas (Kosher).

### 6.3. Los cambios en la comercialización

Indudablemente la comercialización es una dimensión crucial en cualquier emprendimiento productivo, dado que en el mercado “*se juega toda la estructura organizativa y productiva de las instituciones y su vínculo con otros actores (proveedores de insumos y materias primas, compradores, servicios técnicos y financieros, etc.)*”. Ver Caracciolo, 2013: 5.

Las cooperativas constituyen un caso particular de organización productiva, con características inherentes a su propia conformación que le dan particularidades que merecen atención cuando se analizan el tipo y la forma de comercialización que realizan estas entidades.

Como fuera señalado oportunamente, las cooperativas tienen la posibilidad de intervenir en diferentes mercados: capitalistas, estatales o aquellos que son propios de la economía social y solidaria. Pero como toda entidad productiva, para obtener ingresos necesariamente deben hacerlo en los mercados de capital, que son los que establecen las reglas de funcionamiento de la economía y, en ese caso, aquellas

cooperativas de menor escala generalmente se encuentran operando bajo condiciones que resultan inequitativas debido a la presencia de actores con mayor poder económico.

*“Sin embargo, estas dificultades comerciales obedecen en muchos casos a problemas más estructurales de carácter macro o sectorial (grado de concentración de los mercados, aranceles de importación y exportación, tipo de cambio, impositivos, disponibilidad de financiamiento y tecnología para el sector, etc.), que exceden las capacidades autogestionarias de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria” (Caracciolo y Foti, 2013: 9).*

Estas condiciones hacen que muchas entidades con estas características, para comercializar su producción deban actuar en mercados que les ofrecen mayores posibilidades por tratarse de espacios con menores exigencias para su acceso (ej. menor grado de regulación y de estándares de calidad, etc.).

Además, y recurriendo a una perspectiva más amplia de los mismos, en estos espacios se producen intercambios que no se reducen a un fin económico, sino que recrean y fortalecen las relaciones sociales y culturales de una comunidad<sup>265</sup>.

*“Considerar a los mercados con esta visión integral orienta la mirada hacia la construcción de una economía que busca encontrar sus raíces en la sociedad de la cual surge y a la cual se debe” (Caracciolo en Caracciolo y Foti, op. cit: 11).*

Se debe considerar en este apartado que el tipo de productos que comercializan y la capacidad operativa de la organización resultan determinantes tanto para decidir en los mercados en que van a intervenir como en las estrategias de comercialización que van a desarrollar. Esto se corresponde con la teoría del campo económico, un caso particular de la teoría general de los campos de Bourdieu, en la cual se destaca que

*“todo campo supone agentes en lucha, animados por un interés, y provistos de un capital específico. El campo puede ser visto como un juego en el que los agentes, ocupantes de posiciones determinadas en él, desarrollan estrategias con miras a acrecentar ese capital” (Baranger, 2012: 45).*

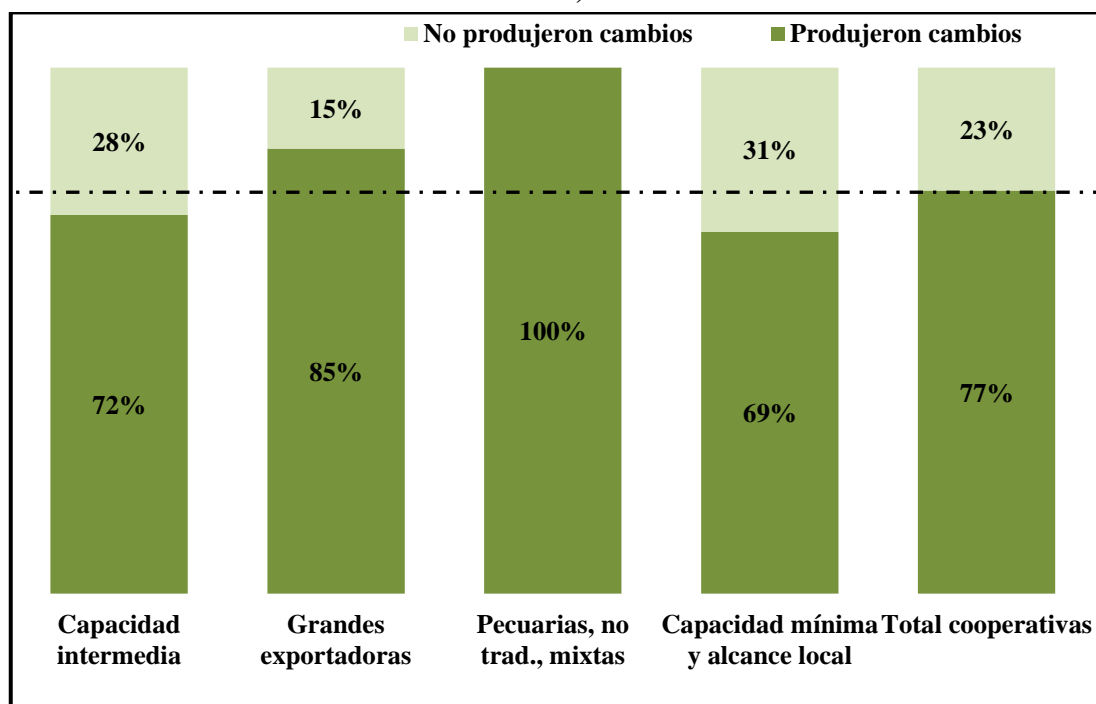
En relación a las estrategias implementadas, al analizar los datos censales se pudo observar que el 77 por ciento de las entidades realizó algún tipo de innovación en su

---

<sup>265</sup> “El capital social, el cultural, el simbólico, según Bourdieu, constituyen también campos en los que los agentes sociales intercambian bienes y servicios con otros objetivos” (Caracciolo y Foti, op. cit: 11).

forma de comercializar (Gráfico N° 52). A su vez, que son las cooperativas “pecuarias, no tradicionales, mixtas” (100 por ciento) y las “grandes exportadoras” (85 por ciento) las que encabezan este tipo de transformaciones.

**Gráfico N° 52. Distribución de las cooperativas agrarias por la introducción de cambios en su forma de comercializar, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 61 del Anexo de Tablas.

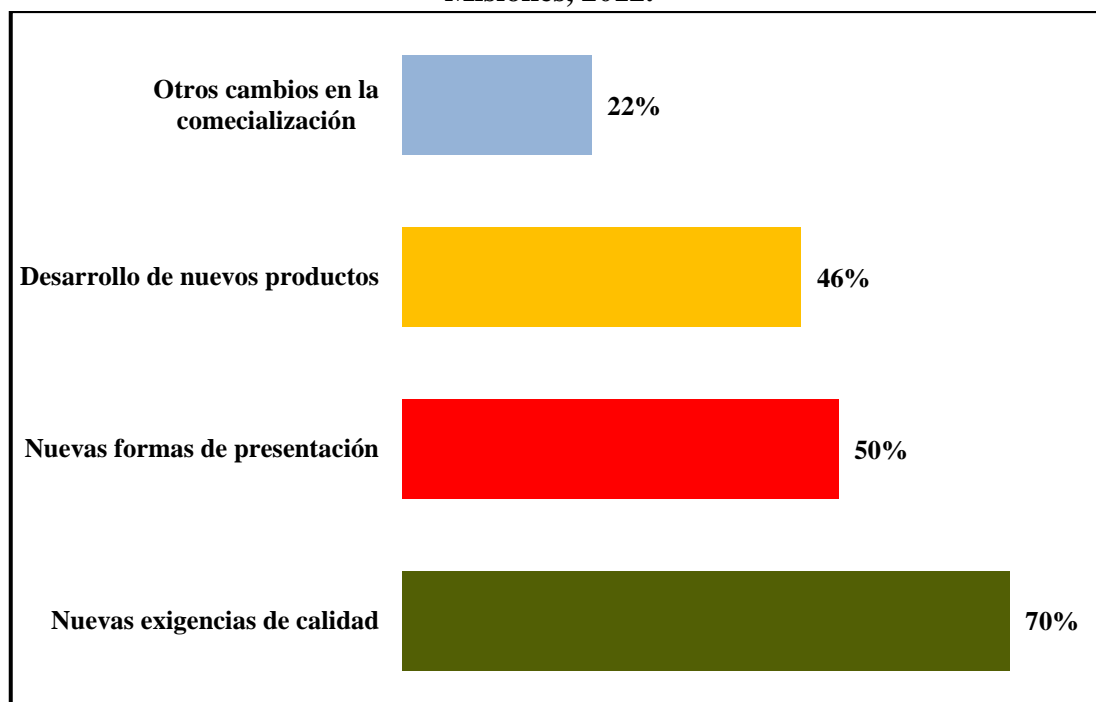
En cuanto al tipo de cambio implementado en la comercialización, adaptarse a *nuevas exigencias de calidad* (70 por ciento de las entidades), seguramente en consonancia con la normativa establecida por el código alimentario, proponer *nuevas formas de presentación y el desarrollo de nuevos productos* (involucra a la mitad de las cooperativas), han sido las acciones más frecuentes en este sentido (Gráfico N° 53).

Contrariamente a lo que se conoce sobre la actividad de comercialización de las cooperativas, particularmente de las agrarias, las cuales se han caracterizado por desarrollar su actividad centrada en la producción más que en la demanda<sup>266</sup>, las entidades de la provincia han implementado modificaciones que se vinculan con estrategias que le permitan una mejor inserción en nuevos mercados o el mantenimiento en aquellos en los cuales vienen actuando.

<sup>266</sup> El estar ubicadas al inicio de la cadena agroalimentaria y “*distantes las señales que emite el consumidor final, propicia que las cooperativas adopten una orientación mucho más próxima a la producción que a la necesaria orientación al mercado*” (Montegut y Cristobal, 2010: 42).



**Gráfico N° 53. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en la comercialización, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 62 del Anexo de Tablas.

Si se analizan estas estrategias por tipo de cooperativa, se puede ver que todas han considerado realizar alguna modificación en la comercialización (Cuadro N° 21).

**Cuadro N° 21. Distribución de las cooperativas agrarias que introdujeron modificaciones en su comercialización, por tipo de cambio realizado y clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

(En %)

Cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarías, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Desarrollo de nuevos productos	22,2	63,6	66,7	54,5	45,7
Nuevas formas de presentación de prod.	16,7	72,7	66,7	72,7	50,0
Nuevas exigencias de calidad	72,2	63,6	83,3	63,6	69,6
Otros cambios en la comercialización	11,1	18,2	50,0	27,3	21,7

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 63 a N° 66 del Anexo de Tablas.

Así, las “pecuarías, no tradicionales y mixtas” aparecen como las que han incursionado de manera excedentaria en todos los cambios considerados; las “grandes y exportadoras” han adoptado la estrategia de enfocarse en la modificación

de los productos, ya sea *cambiando la presentación* como *desarrollando nuevos productos*, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta los espacios de comercialización en los que se desempeñan estas entidades.

Las de “capacidad mínima y de alcance local” son excedentarias en casi todas las alternativas de cambio consideradas, con excepción de las *nuevas exigencias de calidad*; esto último posiblemente porque, al ser haber sido creadas recientemente (era una de las características salientes de esta clase), las exigencias del código alimentario ya fueron consideradas desde su inicio.

Finalmente, las cooperativas de “capacidad intermedia” superan ligeramente al promedio en la acción de haberse adaptado a las nuevas exigencias de calidad.

#### **6.4. Los cambios en la comunicación**

Coincidiendo con H. Koontz y H. Weihrich, se puede señalar que *“la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de cualquier organización en pro de un objetivo común”*<sup>267</sup> y sin ella no es posible llevar a cabo ninguna actividad de coordinación ni de cambio.

No se puede pensar en una organización que no tenga establecido y aceitado un canal de comunicación entre sus integrantes ya que solo de esta manera se contribuye a fortalecer la motivación interna. En la actualidad es casi una obviedad pensar en la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización. Todo apunta a facilitarla.

*“La comunicación es una base fundamental para la subsistencia de cualquier cooperativa. Es el intercambio de ideas el que hace que todo sea mejor y que se aprovechen los talentos, conocimientos, ideas y potencialidades que existen en los miembros de la cooperativa”* (Ariza Ruiz, 2004: 10-11).

Pero ¿existe realmente comunicación entre los miembros de las organizaciones? Aunque esto debería darse con naturalidad, especialmente dentro de una cooperativa, no siempre es así.

Indudablemente, si la entidad se encuentra unida y comprometida con sus objetivos, alcanzará mejores logros y para ello debe contar con un sistema de comunicación efectivo, en el cual se propicie de manera eficaz el flujo de la información. Este debe contemplar una comunicación:

---

<sup>267</sup> Koontz y Weihrich; 1998: 537

- *vertical descendente*<sup>268</sup>: que mantenga informados los miembros de la organización sobre los aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento,
- *vertical ascendente*<sup>269</sup>: que permite a los directivos conocer sobre el desenvolvimiento de la organización y las necesidades de los asociados, y
- *horizontal*<sup>270</sup>: que aliente el buen entendimiento y funcionamiento armónico de los equipos de trabajo.

Por último se debe considerar que mediante la comunicación se obtiene información que garantiza una adecuada toma de decisiones ya que permite disponer de datos para analizar diferentes opciones (Robbins, 1987: 210).

Además, algo que nunca puede quedar de lado, sobre todo cuando la organización está pensada desde el sistema cooperativo, es la comunicación hacia afuera. Esta permite que la cooperativa se inserte con la sociedad donde se desenvuelve, se involucre con los distintos grupos sociales y establezca una retroalimentación para evaluar también cómo es el vínculo con el entorno.

La importancia que adquiere este aspecto central de la organización en las cooperativas, queda expresada en la proporción de entidades que debieron introducir cambios en sus recursos de comunicación; es así que el 74 por ciento del total que respondieran a esta consulta (61 cooperativas) manifestaron haber modificado sus recursos. A su vez, esta situación no mostró variaciones importantes al considerar las diferentes clases cooperativas definidas (Gráfico N° 54).

Consultadas sobre el tipo de cambios realizados, se pudo constatar que en su mayoría estos tuvieron que ver con la *informatización* y, al mismo nivel, la *incorporación de Internet* (82 por ciento de las cooperativas). Ambas tecnologías favorecen el desarrollo de cualquier política comunicacional pero, al mismo tiempo, son recursos que permiten dar conocer e informar sobre la entidad y los productos que comercializan, aprovechando las posibilidades que les ofrecen las nuevas tecnologías con un fin comercial (Gráfico N° 55).

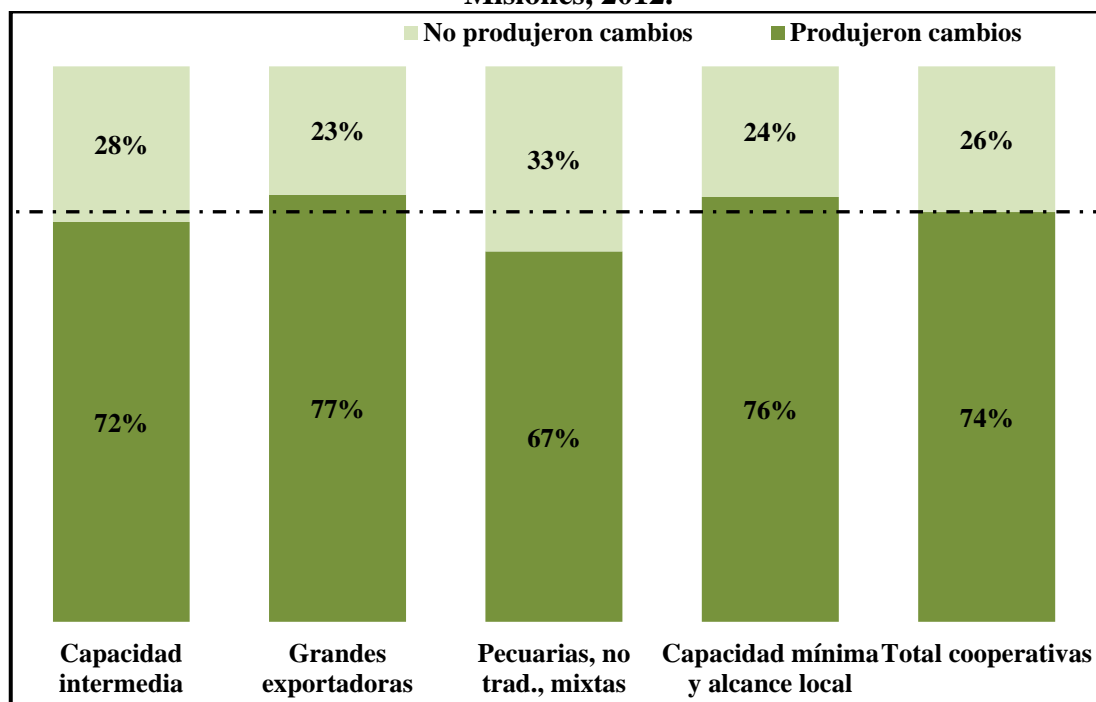
---

<sup>268</sup> “Proporciona a los dirigentes, asociados y colaboradores la información sobre lo que se está haciendo, lo que se va a hacer, lo que deben hacer ellos, y el cómo lo deben hacer” (Ariza Ruiz, 2004: 12).

<sup>269</sup> “Este tipo de comunicación permite mantener contacto directo con los asociados, delegados y colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de los miembros de la cooperativa y la gente que trabaja para la empresa” (Ariza Ruiz, 2004: 12).

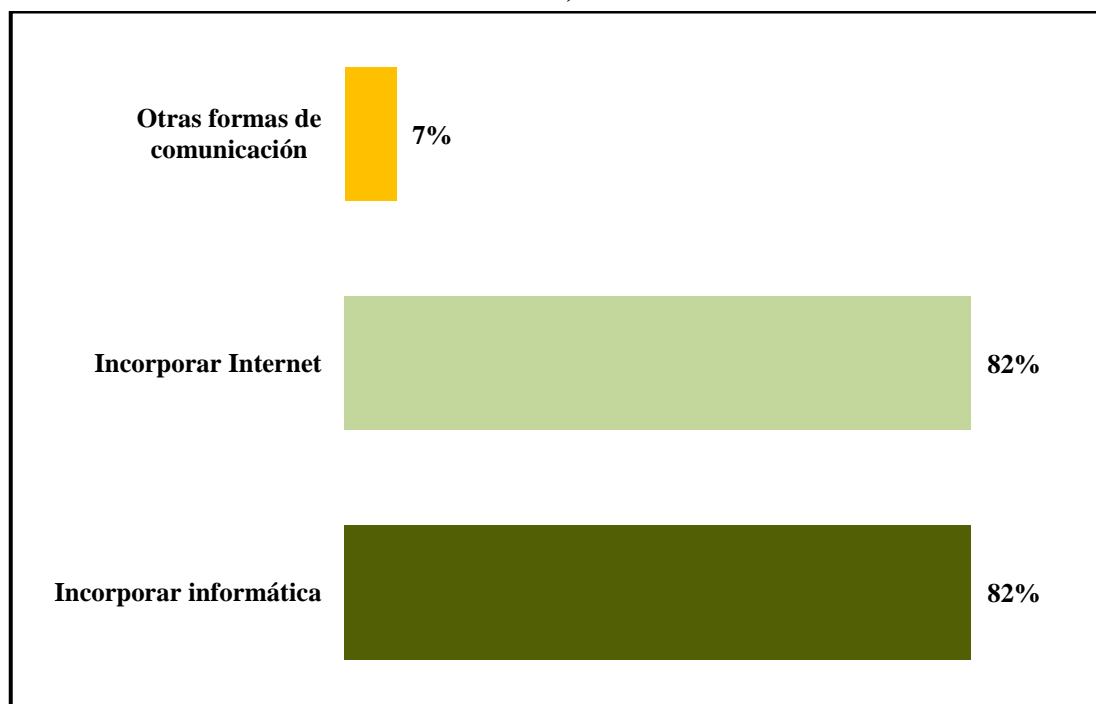
<sup>270</sup> “Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan” (Ariza Ruiz, 2004: 12).

**Gráfico N° 54. Distribución de las cooperativas agrarias por la introducción de cambios en sus recursos de comunicación, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 67 del Anexo de Tablas.

**Gráfico N° 55. Distribución de las cooperativas agrarias que introdujeron modificaciones en sus recursos de comunicación, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 68 del Anexo de Tablas.

Posiblemente, el que prioricen el uso de la tecnología en uno u otro sentido está vinculado al tipo de mercados en los que se manejan estas cooperativas, pero con la

información disponible en esta instancia no se puede dilucidar esta cuestión.

En cuanto a las innovaciones realizadas identificadas como *otras formas de comunicación*, el valor registrado para el conjunto de cooperativas agrarias no alcanza mayor significación; sí va a merecer alguna consideración esta categoría al analizarla tomando en cuenta alguna de las clases cooperativas.

Analizando los cambios realizados según clases de cooperativa agrarias, se pudo ver que las “pecuarias, no tradicionales y mixtas” introdujeron cambios en todos los aspectos que fueron considerados. En el caso de las “grandes y exportadoras” fueron excedentarias en la *informatización*; las de “capacidad intermedia” se *informatizaron* e *incorporaron Internet* y las de “capacidad mínima y alcance local” aparecen como excedentarias únicamente en haberse aplicado en *otras formas de comunicación* (Cuadro N° 22).

**Cuadro N° 22. Distribución de las cooperativas agrarias que introdujeron modificaciones en sus recursos de comunicación, por tipo de cambio realizado y clases de cooperativa. Misiones, 2012.**

(En %)

Cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarias, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Incorporar informática	88,9	100,0	100,0	53,8	82,2
Incorporar Internet	88,9	70,0	100,0	76,9	82,2
Otras formas de comunicación	5,6	0,0	25,0	7,7	6,7

(1) Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 69 a N° 71 del Anexo de Tablas.

En lo que se refiere a los cambios introducidos como *otras formas de comunicación*, se pueden observar que entre las “pecuarias, no tradicionales y mixtas” aparece la utilización de los medios de comunicación masiva (radio y TV) y entre las de “capacidad mínima y alcance local”, haber incorporado telefonía móvil.

### 6.5. Los cambios en la gestión de los recursos humanos

Es evidente que el tener que actuar en “ambientes” cada vez más complejos y dinámicos, caracterizados por la globalización de los mercados, nuevas demandas y mayor competencia, hace que —como toda empresa— las sociedades cooperativas deban ser cada vez más competitivas. Esto es, obtener una producción que responda a las exigencias del mercado, reducir costos, mejorar los procesos, etc.

Esa presión externa exige cambios estructurales que requieren de recursos humanos idóneos, competentes e involucrados con la organización.

*“La buena gestión de la sociedad cooperativa, en especial la administración de recursos humanos, se hace imprescindible en los momentos actuales de cambio, donde las personas correctamente dirigidas constituyen una ventaja estratégica para cualquier organización”* (Mozas Moral, et al., 1997: 98).

Como ya fuera señalado, una de las características de las sociedades cooperativas en relación a los recursos humanos es que éstas involucran tanto a los socios que conforman la entidad, como a los trabajadores no socios que se desempeñan en la misma.

Además, es importante recordar que en los socios pueden coexistir una multiplicidad de roles no excluyentes según sea su comportamiento dentro de la estructura interna de la organización; se pudo ver que estos pueden ser, además de socios, empleados, proveedores y/o clientes de la entidad, y el rol que privilegien en su relación es determinante a la hora de definir estrategias en el accionar institucional.

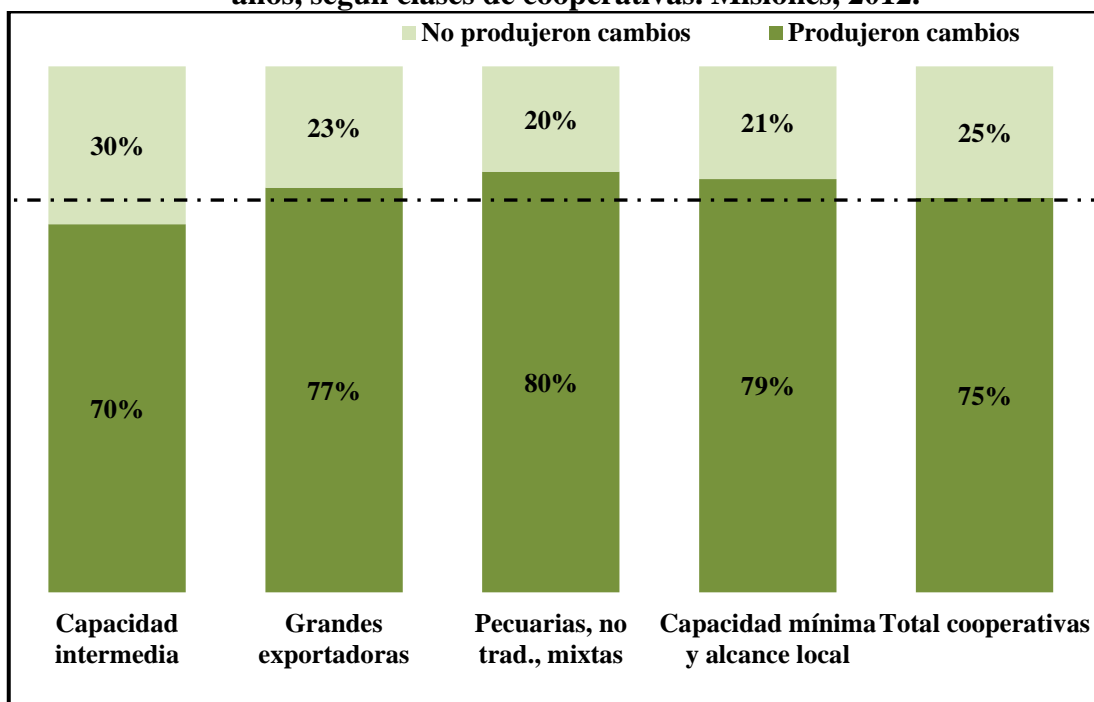
#### **6.5.1. Actividades destinadas a los socios**

En relación a las estrategias desarrolladas por estas entidades con sus asociados, se puede ver (Gráfico N° 56) que tres de cada cuatro entidades manifiesta haber realizado acciones destinadas a los socios durante los últimos cinco años. Además, se aprecia que no existen grandes diferencias por clase de cooperativas; es así que las “pecuarias, no tradicionales, mixtas” con un 80 por ciento y las “capacidad intermedia” con un 70 por ciento, exponen las situaciones extremas registradas en este tipo de actividades.

En cuanto a las acciones efectuadas por aquellas que introdujeron modificaciones, se destacan las vinculadas a mejorar/facilitar las condiciones productivas (*brindarles asesoramiento en la producción y facilitarles la compra de insumos*); también resulta significativa la proporción de cooperativas que buscaron *favorecer la participación de sus asociados y ofrecerles apoyo en las gestiones* (Gráfico N° 57).

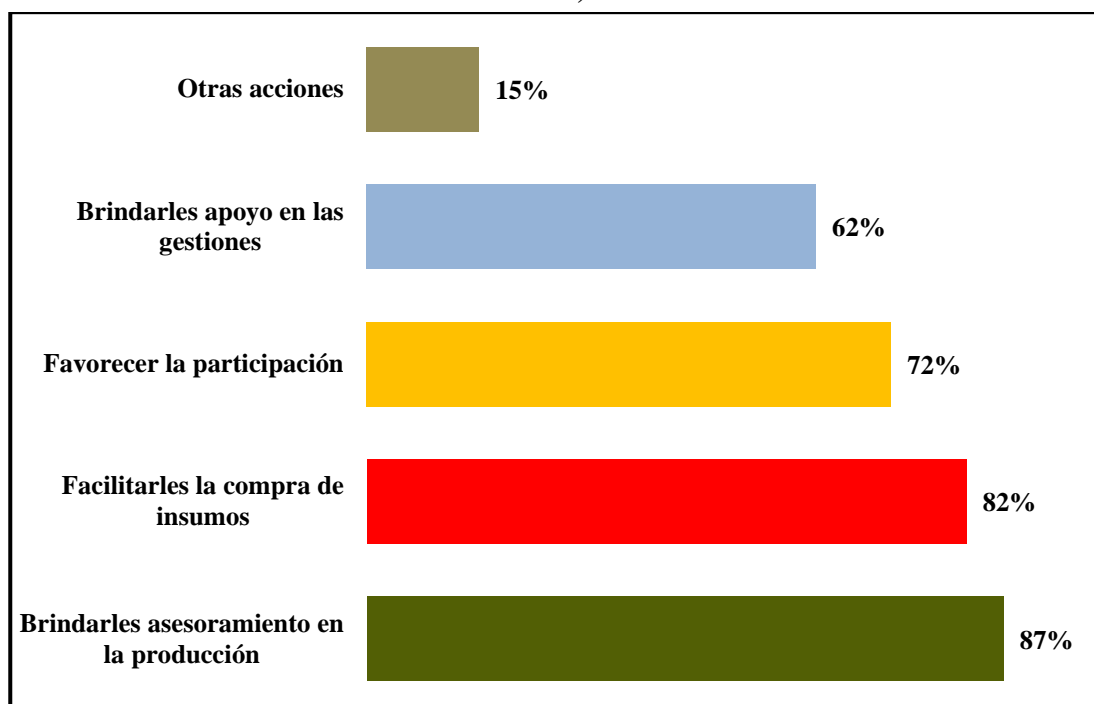
En las *otras acciones* que fueron realizadas (15 por ciento del total de cooperativas), destacan actividades como el haber efectuado *reuniones informativas con los asociados* y la *creación de un área de juventud cooperativa* en Santo Pipó (JUPICOOP).

**Gráfico N° 56. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por la introducción de cambios en la relación con sus socios durante los últimos cinco años, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 72 del Anexo de Tablas.

**Gráfico N° 57. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en la relación con sus socios, por actividad realizada. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 73 del Anexo de Tablas.

Analizando las acciones realizadas por tipo de cooperativas agrarias, se distinguen las “pecuarias no tradicionales, mixtas” que aparecen como excedentarias en el

*apoyo a la actividad productiva* (brindarles asesoramiento en la producción y facilitarle la compra de insumos) y *favorecer la participación de sus asociados*.

También las “grandes y exportadoras” destacan por las *actividades de apoyo a la producción y otras acciones* (fue una de ellas la que impulsó la creación de un área de juventud cooperativa). A su vez, las entidades de “capacidad intermedia” superan al perfil medio en *actividades no relacionadas con lo productivo* (mayor participación y apoyo en las gestiones) y, ligeramente, en *facilitarle la compra de insumos* (Cuadro N° 23).

**Cuadro N° 23. Distribución de las cooperativas agrarias que realizaron actividades con los socios, por tipo de actividad y clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

(En %)

Cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarías, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Brindarles asesor. en la producción	71,4	90,0	100,0	100,0	87,2
Facilitarles la compra de insumos	85,7	90,0	100,0	63,6	82,1
Favorecer la participación	78,6	60,0	75,0	72,7	71,8
Brindarles apoyo en las gestiones	71,4	60,0	50,0	54,5	61,5
Otras acciones	14,3	20,0	0,0	18,2	15,4

(1) Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 74 a N° 78 del Anexo de Tablas.

Las de “capacidad mínima y alcance local” exponen un accionar no focalizado en un aspecto en particular de las tareas que desarrollan los socios, dado que sobresalen en haber *realizado asesoramiento en la producción, favorecido la participación de los socios* y realizado *otras acciones* (servicios y asistencia a sus asociados).

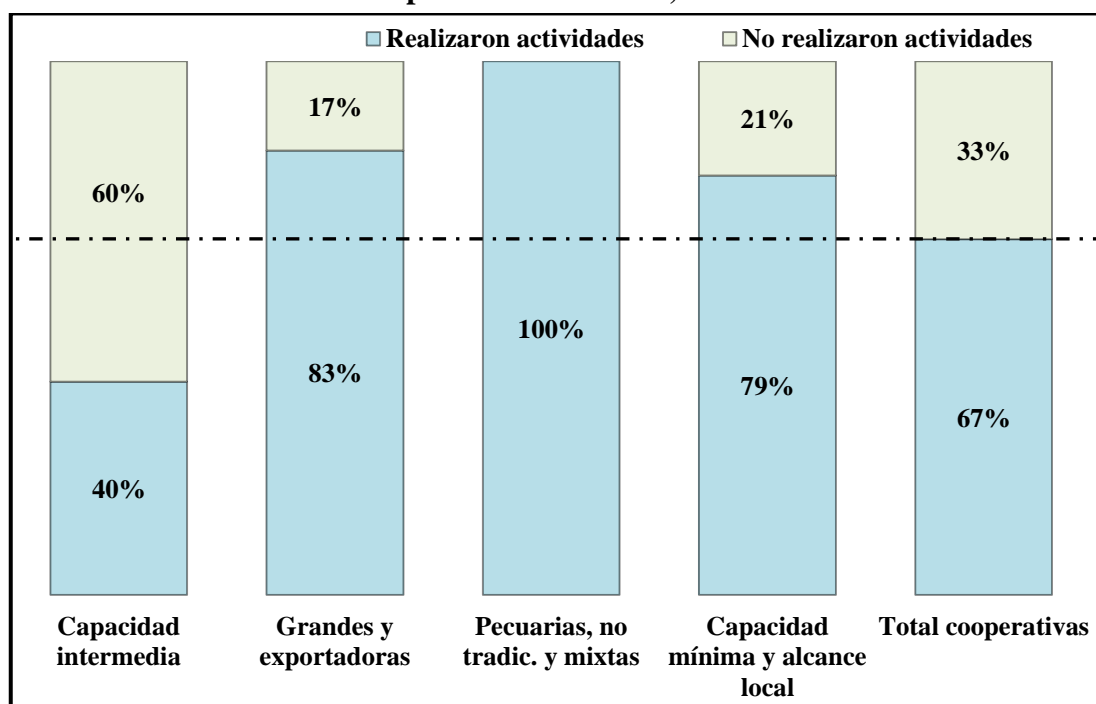
En la normativa cooperativista está contemplado el tener que ocuparse tanto de la capacitación de sus socios (dirigentes, empleados, productores) como de su entorno más cercano (familiares), en cuestiones vinculadas al fomento de la cultura cooperativista. Además, como quedara expresado inicialmente, los desafíos planteados por el sistema global exigen de los recursos humanos involucrados en la organización la mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios que imponen el nuevo contexto.



Por lo tanto, en las sociedades cooperativas resulta primordial atender esta dimensión y, al mismo tiempo, estratégica para poder innovar y actuar con posibilidades de éxito en la gestión.

En esta cuestión crucial, se pudo observar que durante los últimos cinco años aproximadamente las 2/3 partes de las cooperativas realizaron algún tipo de capacitación destinada a sus socios (Gráfico N° 58).

**Gráfico N° 58. Distribución de las cooperativas agrarias por las actividades de capacitación de sus socios realizadas en los últimos cinco años, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 79 del Anexo de Tablas.

Con la única excepción de las entidades de “capacidad intermedia”, destacan por este tipo de acciones las “pecuarias, no tradicionales, mixtas” (100 por ciento), las “grandes y exportadoras” (83 por ciento) y las de “capacidad mínima y alcance local” (79 por ciento).

Con la información disponible no fue posible identificar los objetivos de las actividades de capacitación realizadas; esto es, si estuvieron destinadas a fomentar los valores cooperativos, mejorar las actividades productivas, capacitar en el uso de nuevas técnicas, etc.

Al mismo tiempo, cabe consignar que al ser consultadas las cooperativas exportadoras sobre si estas actividades destinadas a sus socios se debieron exigencias de los mercados externos, sólo una de las nueve entidades que

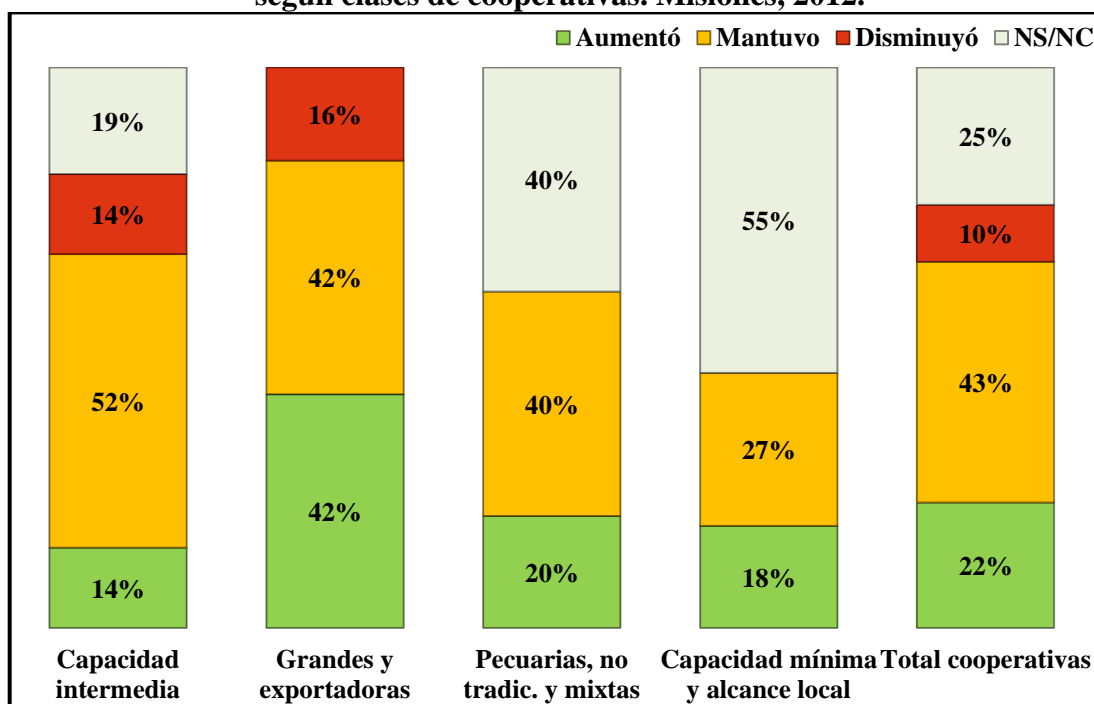
respondieron (11 por ciento) manifestó haberlo hecho por este motivo; un 44 por ciento respondió que lo vinculaba con este hecho de manera parcial y otro tanto señaló que ese no fue el motivo.

### 6.5.2. Actividades destinadas al personal

Respecto a las actividades de capacitación al personal realizada durante los últimos cinco años, se pudo conocer que aproximadamente un 60 por ciento del total lo había hecho (Tabla N° 80). En esta proporción, relativamente baja para un tema tan importante, tiene mucha incidencia la alta participación de *no respuesta* de aquellas cooperativas con “capacidad mínima y alcance local”, en las cuales no se percibe al asociado que desarrolla tareas en la entidad como un empleado de la misma. Esta interpretación distorsionó significativamente la información producida (se trata de una de las clases más numerosa de este universo).

En relación a la evolución del personal durante los últimos cinco años, se pudo observar que fue mayoritaria la proporción de cooperativas que mantuvo la cantidad de empleados (Gráfico N° 59).

**Gráfico N° 59 Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por la variación de su personal durante los últimos cinco años, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 81 del Anexo de Tablas.

A su vez, analizando estas cifras por clases de cooperativas, se destaca por una parte la proporción de No sabe/No contesta de las entidades con “capacidad mínima

y alcance local”, seguramente por incluir una mayoría de organizaciones que tienen a sus socios como principal recurso laboral y no los consideran como tales<sup>271</sup> y, por la otra, también sobresalen las “grandes y exportadoras” que son las que presentan una proporción importante de entidades que aumentaron su personal.

En el caso de las cooperativas que exportan, 2 de las 6 que respondieron a la consulta (33 por ciento) señalaron que la variación se *debió parcialmente a la actividad exportadora* porque se produjo un “*crecimiento de la cooperativa en ambos mercados*” (nacional e internacional). En este mismo sector, otros motivos atribuidos a la variación de personal —una disminución en estos casos— correspondieron a que “*se fueron jubilando*”, “*por estar en concurso preventivo*” y “*debido a la sequía*”.

Consultadas sobre si durante los últimos cinco años debieron realizar modificaciones en las condiciones de trabajo de sus empleados (hacerlos efectivos, realizar aportes de obra sociales, seguridad laboral, etc.), sólo un 26 por ciento del total de entidades manifestó haberlo hecho (Gráfico N° 60).

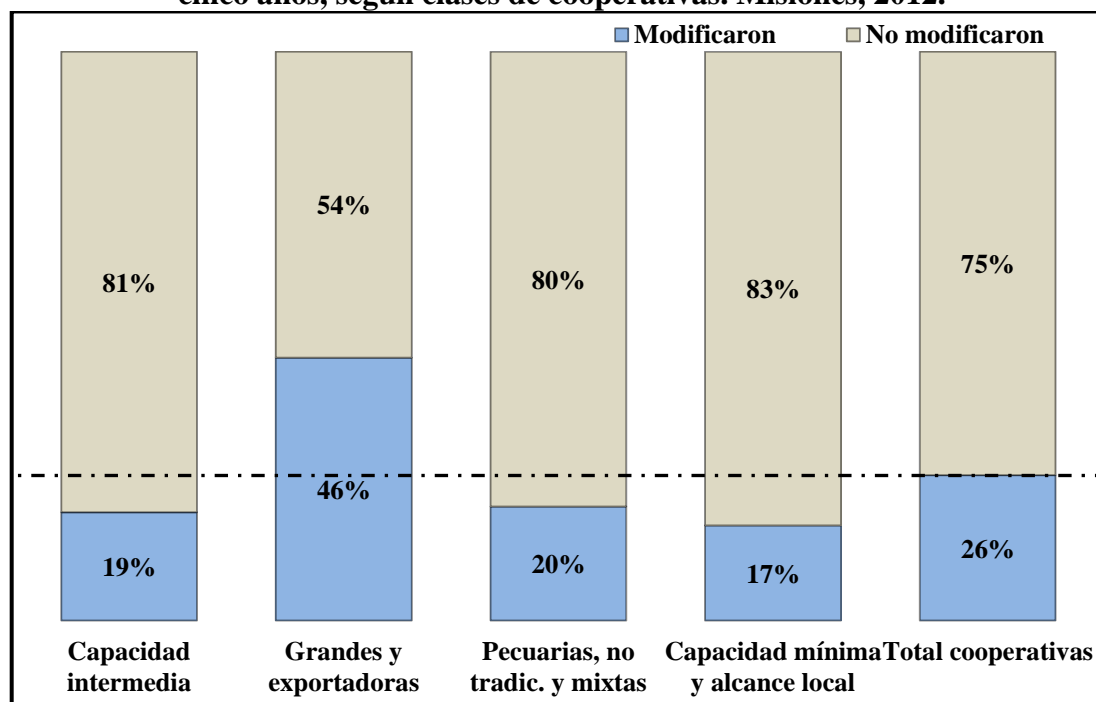
A su vez, considerando la introducción de modificaciones laborales por clases de cooperativas agrarias, el único sector que resulta excedentario al promedio provincial es el de las “grandes y exportadoras”. De ellas, un 20 por ciento señaló a la actividad exportadora como la razón principal de estas modificaciones, el 40 por ciento manifestó que esto se debió parcialmente a las exportaciones, mientras que el otro 40 por ciento atribuyó la decisión a razones ajenas a las actividades de exportación.

En cuanto a los cambios que realizaron en las condiciones de trabajo, aparece como una acción recurrente y que involucra a todas las clases cooperativas, el implementar innovaciones destinadas a *mejorar las condiciones de higiene y seguridad*, dando cumplimiento a exigencias del Ministerio de Trabajo. Así se distinguen medidas como el facilitarles los elementos de trabajo, adaptar y mejorar las instalaciones, proveerles de uniformes, darles capacitación en este sentido, etc.

---

<sup>271</sup> También es importante la proporción de cooperativas que optaron por NS/NC en el caso de las “pecuarias, no tradicionales y mixtas” y, en menor medida, las de “capacidad intermedia” (2 y 4 cooperativas, respectivamente), pero en estos casos los registros no se puede atribuir a la percepción que tienen los que respondieron sobre la condición de trabajadores de los socios que participan en esas entidades ni al desconocimiento, porque en la mayoría de los casos se trataba del presidente de la entidad, lo que lleva a deducir que no quisieron responder esta pregunta.

**Gráfico N° 60. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por haber modificado las condiciones de trabajo realizadas durante los últimos cinco años, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 82 del Anexo de Tablas.

También se observaron acciones vinculadas a la implementación de tecnologías que facilita los procesos productivos como, por ejemplo, el haber incorporado maquinaria para los movimientos de carga y descarga.

En las de “capacidad mínima y alcance local” no se aprecian modificaciones que signifiquen incorporar tecnología, sino que en este caso se destacan acciones que inciden directamente al recurso humano involucrado, como son, por ejemplo, el *haber realizado el pago en forma quincenal y en efectivo e incorporado a una obra social* (se puede presumir que se trata de ‘un blanqueo’ de los empleados).

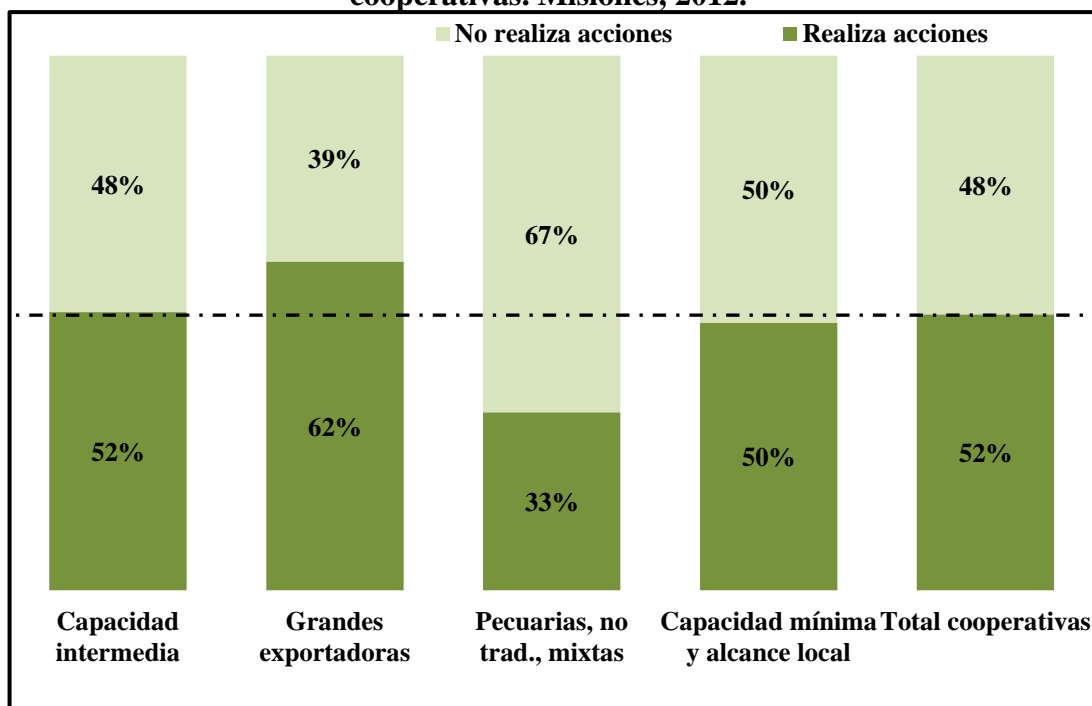
#### 6.6. Acciones en relación con el entorno

Además de las acciones que se vinculan directamente con lograr una mayor eficiencia en las actividades productivas de la organización y de sus asociados, muchas de las entidades cooperativas debieron desarrollar (porque así lo establecen sus estatutos de creación) acciones tendientes a fortalecer el vínculo con el entorno y mejorar las condiciones de vida de sus socios. Como fuera señalado oportunamente,

*“una empresa socialmente responsable busca un punto óptimo en cada momento entre su rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente”* (Fernández García, 2009: 19).

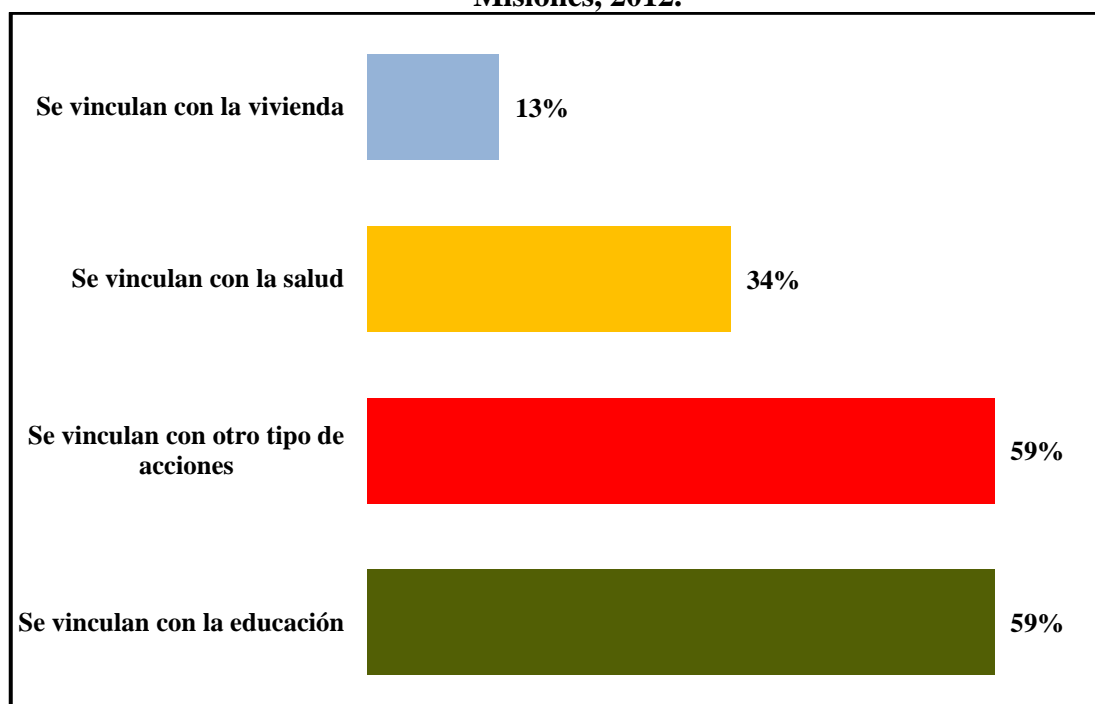
En este sentido, se pudo observar que aproximadamente el 52 por ciento de las cooperativas agrarias realiza *acciones en favor de sus asociados y familiares*, destacándose ello las “grandes y exportadoras” (Gráfico N° 61).

**Gráfico N° 61. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por acciones realizadas en favor de los socios y sus familiares, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 83 del Anexo de Tablas.

**Gráfico N° 62. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones en favor de sus socios y familiares, por actividad realizada. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 84 del Anexo de Tablas.

En cuanto a las acciones que con este fin privilegian las cooperativas agrarias de la provincia (Gráfico N° 62), aparecen destacadas aquellas *vinculadas con la educación* y, al mismo nivel, *otro tipo de acciones*. Con una menor participación se encuentran que hacen a *la salud* (34 por ciento) y *la vivienda* de los socios y familiares (13 por ciento).

Con respecto a las *actividades de apoyo a la educación*, aparecen privilegiadas otorgar becas, proveerles de material para el estudio, aportar al sostenimiento de la escuela, realizar convenios con institutos educativos para que bequen a los hijos de los socios, implementar tutorías de apoyo a los estudiantes, promover actividades de educación cooperativas (difusión de los valores cooperativos), etc.

En este tipo de acciones, salvo las cooperativas de “capacidad intermedia”, todos los grupos superan el promedio provincial, destacándose las “pecuarias, tradicionales, mixtas”, en el que todas las entidades realizaron actividades destinadas a asistir en la educación a socios y familiares de los mismo (Cuadro N° 24).

**Cuadro N° 24. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones en favor de sus socios y familiares, por actividad y clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

(En %)

El cambio realizado	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarias, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Se vinculan con la salud	23,1	25,0	50,0	55,6	34,4
Se vinculan con la educación	46,2	62,5	100,0	66,7	59,4
Se vinculan con la vivienda	7,7	25,0	0,0	11,1	12,5
Se vinculan con otro tipo de acciones	76,9	62,5	0,0	44,4	59,4

(1) Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 85 a N° 88 del Anexo de Tablas.

En relación a las *otras acciones* realizadas, reconocen haber desarrollado actividades que hacen a mejorar la calidad de vida de la familia cooperativista, hacer donaciones con fines sociales, capacitar a los miembros en oficios que no se relacionan con su actividad productiva, organizar viajes y fiestas, otorgarles préstamos/adelantos, apoyar la producción para el autoconsumo o el aprovechamiento de recursos que disponen y no se vinculan con el giro comercial de la entidad, etc. En este caso,

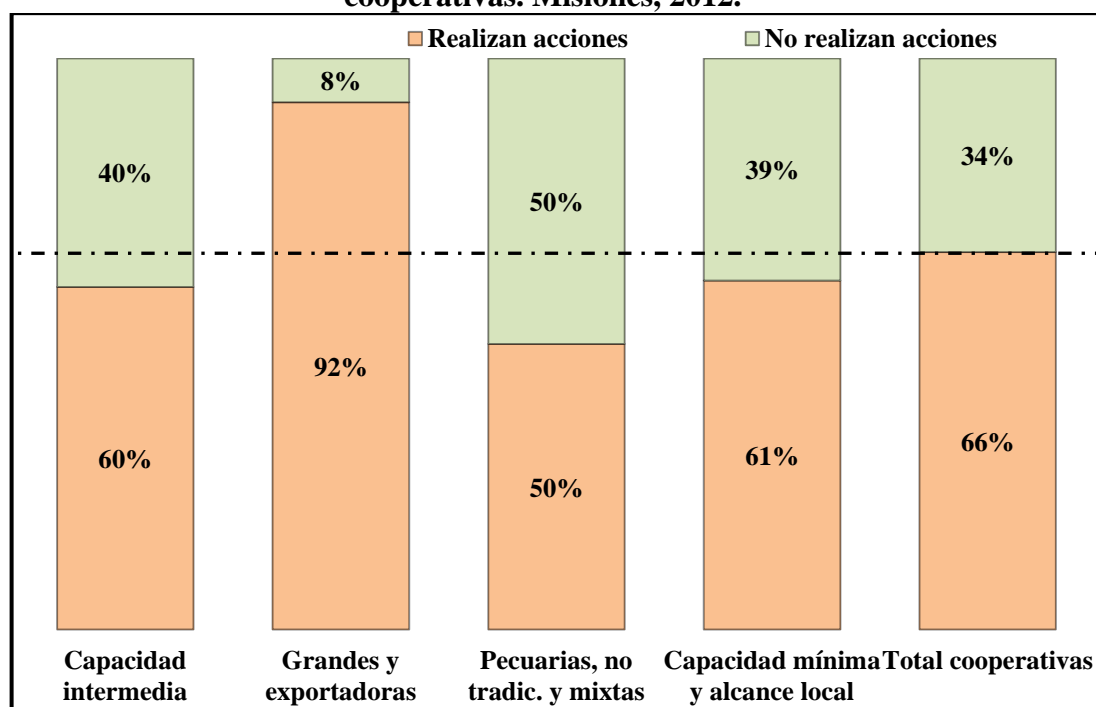
superan el promedio general las cooperativas de “capacidad intermedia” y las “grandes y exportadoras”.

Entre las acciones destinadas a salvaguardar la salud de sus asociados y sus familias aparecen destacadas acciones que tienen que ver con darles cobertura social, ofrecerles ayuda económica, colaborar en los trámites médicos y capacitarlos en el manejo de agroquímicos. En esta dimensión, son las “pecuarias, no tradicionales, mixtas” y las de “capacidad mínima y alcance local” las que superan el nivel medio.

Las actividades que se ocupan de las viviendas de las familias no son numerosas y se relacionan, fundamentalmente, con haber realizado gestiones ante el Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (IPRODHA) para la construcción y/o mejora de las unidades habitacionales. Las únicas cooperativas que destacan en este aspecto son las “grandes y exportadoras”.

Si se considera el compromiso de estas entidades en relación con su entorno “mediato”, expresado en este caso por las *acciones que realizan en favor de la comunidad*, se pudo observar que 2 de cada 3 entidades realizan acciones de este tipo, destacándose las “grandes y exportadoras” grupo donde esta materia supera el 90 por ciento (Gráfico N° 63).

**Gráfico N° 63. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por acciones realizadas en favor del bienestar de la comunidad, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 89 del Anexo de Tablas.

Entre las acciones destacadas en favor de la comunidad, las entidades señalan recurrentemente colaborar con diferentes instituciones como: la municipalidad, las escuelas, hospital, policía, bomberos, hogares de ancianos, comedores comunitarios, entre otras. Se reconocen acciones como, colaborar

- con *el municipio* prestándole maquinaria para la mejora de los caminos,
- con *las escuelas* haciendo donaciones de alimentos, en algún caso facilitándoles el espacio físico, otorgándole a la misma una participación en las ventas, etc.
- con *otras entidades de bien público* (bomberos, centros de salud, policía) a través de donaciones,
- con *los vecinos* organizando eventos (fiestas, encuentros deportivos, etc.), asesorando a los jubilados, otorgando becas de estudio, dando servicios (provisión de agua), generando espacios de apoyo a la cultura (biblioteca y sala de cine, gratuitos), organizando cursos, colaborando con las comisiones vecinales, etc.

Si se observa el compromiso que asumen con respecto al cuidado del medio ambiente, también son numerosas las entidades (74 por ciento del total) que atienden esta cuestión esencial de la relación con el entorno. De esta manera están asumiendo el compromiso de “responsabilidad intergeneracional”<sup>272</sup> que les corresponde atender en razón de los principios de solidaridad, ayuda mutua, participación e interés por la comunidad, que las caracteriza.

La preocupación por instaurar un modelo de crecimiento sostenible está implícita en esos principios fundacionales.

*"El Cooperativismo, como movimiento social que surgió como respuesta a las formas económicas y sociales que están en el origen de los problemas que hoy resultan inocultables, no podía ni puede estar ausente en esta imperiosa necesidad de ahondar sobre las amenazas que enfrentamos como especie y en la elaboración de alternativas a las mismas" (Naredo en Palacino Antia, 2003).*

En Misiones, son las cooperativas pertenecientes a las clases “grandes y exportadoras” (85 por ciento) y de “capacidad mínima y alcance local” (83 por

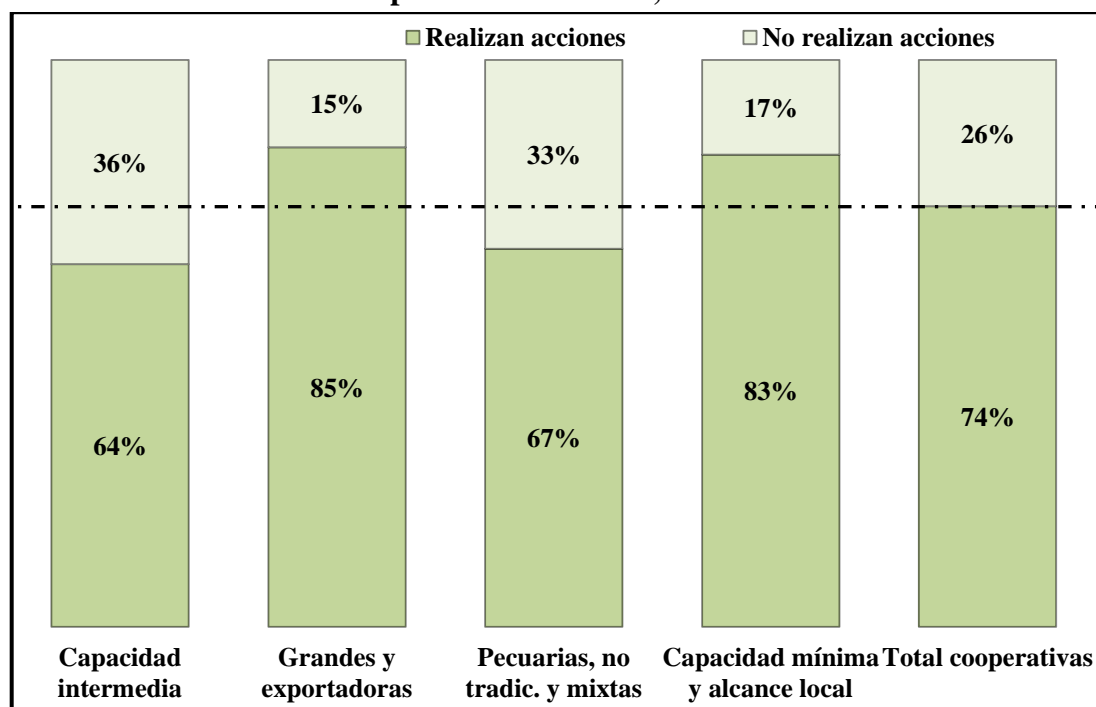
---

<sup>272</sup> El desarrollo sostenible es aquel “(...) que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentar a sus propias necesidades” (Fernández García; 2009: 12).



ciento) las que superan el perfil medio correspondiente al total de cooperativas agrarias (Gráfico N° 64).

**Gráfico N° 64. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por acciones realizadas para el cuidado del medio ambiente, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 90 del Anexo de Tablas.

Ahora bien, siendo más estrictos en esta evaluación del comportamiento cooperativo, se podría señalar que el compromiso asumido por las entidades agrarias de la provincia con respecto a la atención del medio ambiente se produce –en gran medida– como respuesta a una nueva demanda que “exige” un mayor cuidado de los recursos naturales en el proceso productivo. Estas exigencias se manifiestan concretamente mediante leyes nacionales y provinciales, resoluciones institucionales<sup>273</sup>, y la conducta que asumen los consumidores locales e internacionales.

Entre las acciones de cuidado ambiental identificadas en el accionar cooperativo, se pueden distinguir tres grandes dimensiones: las que hacen al proceso productivo, aquellas vinculadas con el proceso de industrialización y tareas de difusión/concientización de la problemática ambiental.

<sup>273</sup> La ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos (Ley N° 26331, ley Bonasso), la ley Provincial de Agrotóxicos (Ley XVI - N° 31), la ley Provincial de Impacto Ambiental (Ley XVI - N° 35), la ley Provincial de regulación del uso de recursos dendrogénicos (Ley XVI- N° 106), etc.

Entre las *vinculadas al proceso productivo* se destacan acciones como: el cuidado del suelo, la conservación y multiplicación de variedades de semillas autóctonas, el manejo integrado de plagas y enfermedades, la promoción del uso de fertilizantes orgánicos y de producción ecológica, preservación y expansión de especies nativas, el cuidado de las cuencas hídricas, y otras acciones. Todo esto contribuye a lograr lo que se reconoce como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Las acciones destinadas al *proceso de industrialización* se registraron en su mayoría aquellas vinculadas con el uso de chips como alternativa al uso de leña de bosques nativos para los secaderos, particularmente de yerba mate y té, y el tratamiento de los efluentes industriales.

El reemplazo de la leña en el proceso de secanza<sup>274</sup>, se vincula con la puesta en vigencia de normativas provinciales que promueven el uso de fuentes de energía alternativa (biomasa) en los secaderos tradicionales alimentados a base de leña. En este sentido cabe destacar el apoyo proporcionado desde el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM) para sostener una política sustentable con relación al “Plan de Tecnificación del Proceso de Secado”<sup>275</sup>.

En lo referente a la *promoción del cuidado del ambiente*, fueron algunas pocas entidades las que realizaron tareas de concientización ambiental entre sus socios y la población en general.

### **6.7. La innovaciones realizadas: propósitos y fuentes de financiamiento**

Consultadas estas entidades sobre los propósitos que priorizaron al introducir las innovaciones (Gráfico N° 65), se pudo constatar que mayoritariamente tuvieron objetivos de tipo económico, ya sea buscando *abrir nuevos mercados* (76 por ciento) o *mantener su participación* en los que están operando (70 por ciento), como también *bajar sus costos de producción* (72 por ciento). No menos importante resulta el objetivo de *reducir los daños en el medio ambiente* (70 por ciento) y *mejorar las condiciones de trabajo* (69 por ciento).

Las *otras acciones realizadas* también se vinculan con cuestiones que hacen al aspecto económico, como el haber buscado incrementar su participación en el

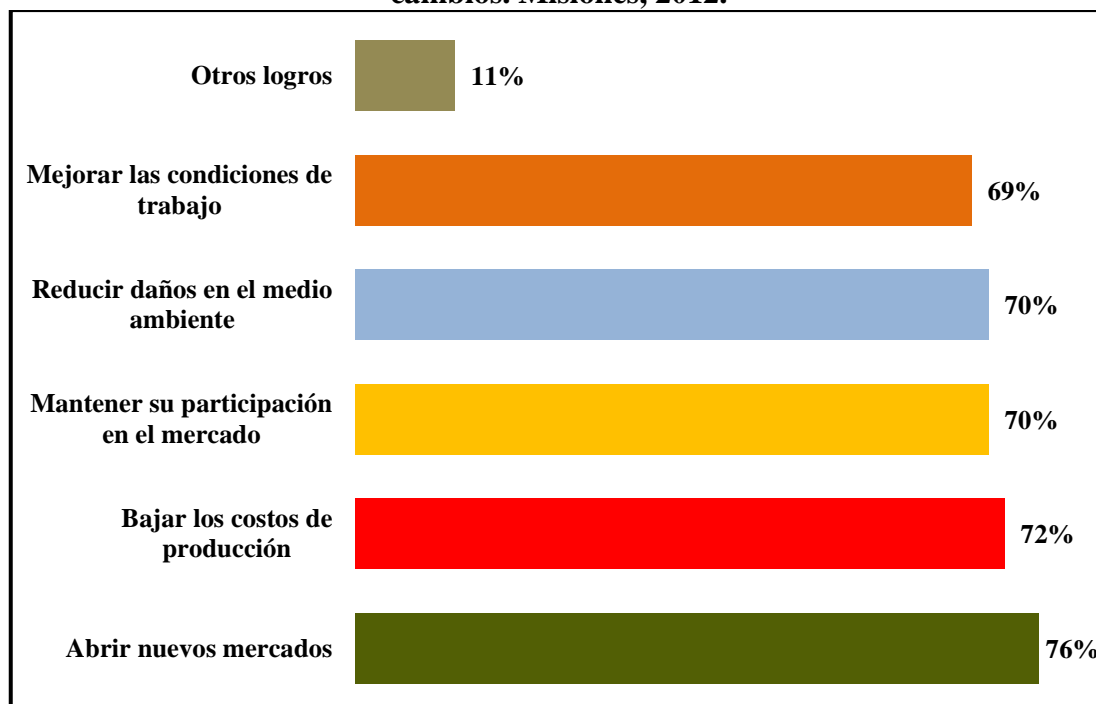
---

<sup>274</sup> Establecida mediante la Ley Provincial N° XVI- N° 106, que regula el uso de los recursos dendrogénicos renovables, mencionada oportunamente.

<sup>275</sup> La incorporación de este sistema contribuye a cambiar costumbres arraigadas desde hace muchos años, ya que se deja atrás un combustible utilizado desde los orígenes en los procesos de industrialización en la provincia.

mercado, darle mayor valor agregado a la producción y realizar la exploración de nuevos productos. El cuidado medioambiental se manifiesta con la introducción de chips como fuente de energía.

**Gráfico N° 65. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en su actividad, por los propósitos de estos cambios. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 91 del Anexo de Tablas.

**Cuadro N° 25. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron cambios en su actividad, por propósito del cambio y clases agrarias. Misiones, 2012.**

(En %)

Objetivo de la innovación	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarías, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
Mantener su particip. en el mercado	73,9	81,8	50,0	64,3	<b>70,4</b>
Abrir nuevos mercados	60,9	90,9	100,0	78,6	<b>75,9</b>
Bajar los costos de producción	69,6	90,9	83,3	57,1	<b>72,2</b>
Mejorar las condic. de trabajo	60,9	81,8	100,0	57,1	<b>68,5</b>
Reducir daños en el ambiente	65,2	81,8	83,3	64,3	<b>70,4</b>
Otros logros	8,7	9,1	16,7	14,3	<b>11,1</b>

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

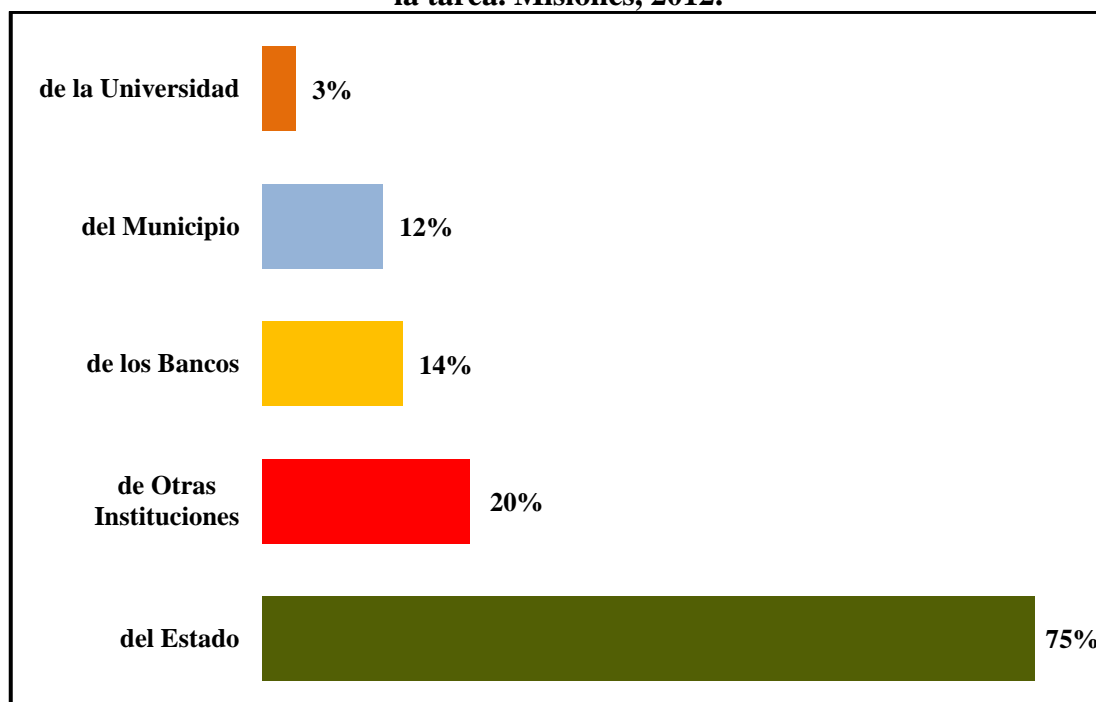
**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 92 a N° 97 del Anexo de Tablas.

Al analizar estos propósitos por clase de cooperativas, se observa que son las “grandes y exportadoras” y las “pecuarias, no tradicionales, mixtas” las que son excedentarias en casi todos estos objetivos para la innovación (Cuadro N° 25).

Las cooperativas con “capacidad intermedia” destacan solamente en haber realizado modificaciones buscando mantener su participación en el mercado, en tanto que las de “capacidad mínima y alcance local” pretendieron abrir nuevos mercados y alcanzar otros logros: darle valor agregado a los productos y resolver algunas dificultades económicas, según el caso.

En cuanto a las instituciones que asistieron a estas entidades en sus búsquedas de cambio, es determinante la participación del Estado (Gráfico N° 66). A su vez, la segunda opción que se reconoce es la de *otras instituciones*, pero claramente en ella se indican organismos que canalizan recursos estatales; así aparecen señalados como fuentes de recursos el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), el Instituto de Fomento Agroindustrial (IFAI), el Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Fondo Especial del Tabaco (FET), etc.

**Gráfico N° 66. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron innovaciones en su actividad, por instituciones que las asistieron en la tarea. Misiones, 2012.**



**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de la Tabla N° 98 del Anexo de Tablas.

Considerando esta asistencia a la innovación por clases de cooperativas, se observa que las “grandes y exportadoras” y las pecuarias, no tradicionales, mixtas” son las

que recurrieron prácticamente a todas la opciones reconocidas. A su vez que las de “capacidad intermedia” no aparecen como excedentarias en ninguna de las categorías previstas (alguna manifestó concretamente recurrir a medios propios) y que las de “capacidad mínima y alcance local” sólo logran el apoyo del Estado (nacional, provincial, municipal) y de otras instituciones vinculadas, de alguna manera, con recursos públicos (Cuadro N° 26).

**Cuadro N° 26. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron innovaciones en su actividad, por instituciones que las asistieron y clases de cooperativa. Misiones, 2012.**

(En %)

Ha recibido apoyo	Capacidad intermedia <sup>(1)</sup>	Grandes y exportadoras <sup>(1)</sup>	Pecuarías, no trad., mixtas <sup>(1)</sup>	Cap. mínima y alcance local <sup>(1)</sup>	Total
... del Estado	62,5	92,3	83,3	75,0	<b>74,6</b>
... de los Bancos	4,2	38,5	16,7	6,3	<b>13,6</b>
... de la Universidad	0,0	7,7	16,7	0,0	<b>3,3</b>
... del Municipio	4,0	7,7	16,7	25,0	<b>11,7</b>
... de Otras Instituciones	16,0	23,1	16,7	25,0	<b>20,0</b>

<sup>(1)</sup> Los “grisados” corresponden a los valores que presentan una proporción excedentaria respecto al valor medio general correspondiente a la categoría.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos de las Tablas N° 99 a N° 103 del Anexo de Tablas.

## 6.8. Síntesis y conclusiones del capítulo

Mediante información estadística actualizada al año 2012, hemos realizado hasta aquí un análisis pormenorizado de diferentes aspectos organizacionales, económicos y sociales referidos al quehacer de las cooperativas agrarias de la provincia. De esta manera, pudimos apreciar el papel decisivo que, como instrumento de desarrollo territorial, han tenido estas entidades en la provincia de Misiones.

Se constató de esta manera que, como señalaba Latuada, las cooperativas “(...) *por más de un siglo han constituido un factor de enraizamiento de la economía en el territorio, un factor de desarrollo agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas*” (Lattuada, et al., 2011: 2).

También se ha podido dimensionar lo que aportan estas entidades al desenvolvimiento económico y social de su entorno más cercano, lo que contribuye a

la generación de riqueza provincial y el compromiso que logran mantener con el medio ambiente.

Al mismo tiempo, se pudo identificar la relación existente entre las estrategias organizacionales y económicas que las cooperativas despliegan y los diversos mercados en los cuales participan, según tipo de organización. En este sentido, y tomando en consideración los objetivos propuestos para esta investigación, resultó importante poder determinar el número de cooperativas que debieron introducir modificaciones institucionales y el tipo de transformaciones que realizaron.

En esta instancia, y a partir de un estudio de casos representativos de las clases cooperativas conformadas (parangones), se va a profundizar el análisis sobre aquellas cuestiones de la organización que resultan relevantes para valorar las transformaciones que se produjeron y el grado de adecuación de estas entidades a los principios y valores que les dieron origen.



## CAPÍTULO 7

### UN REGRESO A LOS DATOS. TRANSFORMACIONES MORFOLÓGICAS Y ESTRATEGIAS DE ACUMULACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

---

En este capítulo, se analizan las entidades identificadas como prototípicas (los parangones) de las clases de cooperativas construidas oportunamente. Para ello, se recurrió a la información obtenida mediante las entrevistas que fueran realizadas con este propósito<sup>276</sup>.

En el relevamiento se indagó acerca de los antecedentes de estas cooperativas, su estructura organizacional, las actividades que están desarrollando, la manera de comercializar que han adoptado, la relación que establecen con sus socios, como con su entorno político, social y ambiental.

A su vez, se las asoció con alguno de los *modelos morfológicos de organización* que fueran presentados oportunamente considerando aquellos aspectos que resultaban pertinentes con esta intención. También se analizó el grado de conformidad que observaban estas entidades con los principios que caracterizan a las entidades de la *economía social*.

Las clases definidas y las entidades cooperativas que las representan son las siguientes:

- Clase 1: es el grupo más numeroso, y está integrada por entidades ***“con una capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización”***. En este caso la entrevista se realizó en la *Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda.*, ubicada en la localidad de Campo Ramón.
- Clase 2: en la que se ubican las cooperativas ***“con gran capacidad de transformación y exportadoras”***. Se realizaron entrevistas a la *Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té Guaraní Ltda.*, ubicada en la localidad Guaraní, y a la *Cooperativa Agrícola de Picada Libertad Ltda.*<sup>277</sup>, ubicada en Leandro N. Alem.

---

<sup>276</sup> Se adjunta en el Anexo de Instrumentos de Relevamiento la Guía aplicada en estas entrevistas.

<sup>277</sup> En este caso en particular, se contó además con la información aportada por dos trabajos realizados sobre diferentes aspectos de esta cooperativa (Jarque, 2009; Niño y Simonetti, 2004).



- Clase 3: integrada por entidades ***“pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta”***. La entrevista se realizó a la *Cooperativa Frigorífica de Leandro N. Alem*<sup>278</sup>.
- Clase 4: constituida por las cooperativas ***“con capacidad de transformación mínima y alcance local”***. La entrevista se realizó en la *Cooperativa Apícola y Agropecuaria Las Misiones Ltda.*, ubicada en Colonia Profundidad.

El hecho de que las cooperativas incluidas en el análisis sean las que más se aproximan al perfil medio de la clase a la que pertenecen, “invita” a trasladar las propiedades que las caracterizan al resto de instituciones que integran esa clase. Sobre este particular se debe tener sumo cuidado porque, como en todo promedio, hacerlo sería desconocer que, aun cuando pueda existir cierta homogeneidad interna en los grupos conformados, eso no significa que todos sus integrantes sean idénticos.

### **7.1. Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda.**

Entrevista realizada al presidente: Sr. **Armando H.**

La información censal permitió establecer que esta cooperativa tiene como características haber sido constituida hace más de 10 años, ser de tamaño mediano, no tener empleados remunerados, realizar una actividad agroindustrial, especializada (yerba mate) y tradicional, realizar transformaciones de 1er grado y comercializar a nivel nacional.

#### **7.1.1. Antecedentes de la cooperativa**

La cooperativa se creó en el año 1995, en un momento de crisis yerbatera.

Inicialmente compraron el secadero de una ex cooperativa, que estaba en Yapeyú (Misiones), pero como era distante del área en la que estaban los productores, la vendieron y trasladaron todo al predio actual, en el cual de a poco fueron construyendo las instalaciones con que cuentan.

Se iniciaron con un aporte de capital que representaba el 50 por ciento de la producción de los 200 socios que formaron la cooperativa.

---

<sup>278</sup> En esta clase, la entidad más representativa era la *Cooperativa de Industrialización, Provisión y Comercialización Sur de Misiones Ltda.*, pero al momento de entrevistarla no se la pudo localizar porque –según información del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria)– había dejado de funcionar en el año 2013. Es por ello que se recurrió a la que se ubicaba en segundo lugar al momento del censo.

*“(...) ahora somos 45, muchos de los que se fueron ahora están arrepentidos. Se iban porque no le veían futuro. Como el particular le pagaba igual que la cooperativa, o quizás mejor, decían ‘bueno, para qué queremos la cooperativa’, y abandonaron”.*

En la actualidad no incorporan nuevos socios porque la capacidad con la que cuentan no es suficiente, pero tienen la idea de hacerlo en futuro no muy lejano. En ese caso, priorizarían a algunos de los que se retiraron en su momento y habían aportado capital en este proyecto.

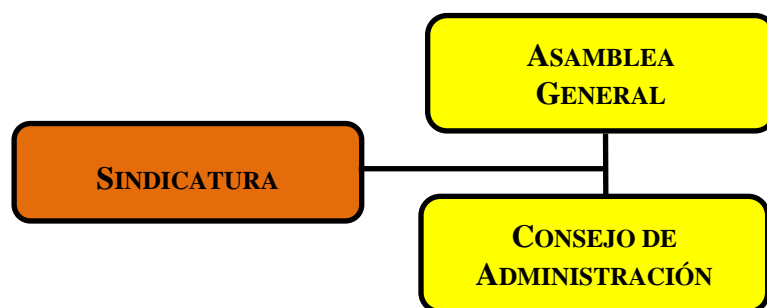
También privilegiarían a aquellos que, sin ser socios, están entregando yerba mate a la cooperativa, con beneficios para la entidad. *“Si en tres años nos trajeron yerba, ¿por qué no incorporarlos como socios?”.*

Por un relevamiento que hicieron, pudieron ver que son más productores de té que de yerba mate (cuentan con aproximadamente 600 has. de té). Por esa razón están considerando incursionar en la producción de té, para asistir a sus socios ante la crisis que está teniendo actualmente este sector.

### 7.1.2. La organización de la cooperativa

La organización está conformada por el presidente, el vicepresidente, el tesorero y los vocales (Consejo de Administración) y un síndico (Fiscalización), que es la estructura mínima con la que debe contar<sup>279</sup>. No tienen gerente y todos los cargos están cubiertos por socios.

**Figura N° 3. Estructura Organizacional de la Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda.**



**Fuente:** elaboración propia.

<sup>279</sup> Según la ley de Cooperativas (N° 20.337/73), estas deben contar mínimamente con 10 socios, y en su estructura interna *deben estar siempre presentes* la Asamblea General de Socios, un Consejo de Administración y un Síndico.

*“En los estatutos dice, por ejemplo, que el síndico no tiene voto y los vocales suplentes tampoco tienen voto. Nosotros hicimos un pacto de caballeros que acá, dentro del Consejo, todos tienen derecho a voto. El síndico tiene voz y voto y los suplentes tienen voz y voto”.*

En las tareas administrativas trabaja una persona que es socio y consejero. Cuentan con el asesoramiento de un escribano y un abogado, además de un contador que hace el cierre de los ejercicios. Pero no tienen un sueldo, sino que perciben honorarios por los trabajos que realizan puntualmente.

Los miembros del Consejo son los encargados de llevar adelante todas las tareas administrativas que demanda la entidad. Por lo que realizan no perciben un sueldo, pero retienen el 1 por ciento de las ventas, lo que les permiten solventar gastos diversos de la organización.

*“Nosotros no tenemos sueldo, nosotros tenemos el 1 por ciento de las ventas de la canchada que antes se lo llevaba el vendedor. Cuando entré decidí que íbamos a repartir esto un poquito, para que, entonces, el consejero que venía a la reunión tenga para el gasto en combustible y tenga más ganas de acercarse; los titulares nos repartimos, por ejemplo, un porcentaje y los suplentes llevan un poquito menos y todo sale del 1 por ciento de las ventas”.*

El presidente consulta al Consejo para tomar decisiones, pero –al mismo tiempo– cuenta con facultades para decidir en cuestiones esenciales que no admiten demoras.

La Asamblea se realiza una vez al año.

### 7.1.3. Actividades que desarrollan actualmente



Se dedican a producir yerba canchada, procesando hoja verde de socios y no socios. Esta decisión, que generó inicialmente cierta resistencia, repercutió positivamente en el desenvolvimiento de la cooperativa, que pudo utilizar en forma eficiente su capacidad instalada y pagar

mejores precios a sus asociados.

*“(...) algunos eran muy cerrados, querían que sólo se trabajara con los socios. Pero yo le veía futuro, yo con algunos pares consejeros veía que si nos abríamos a la producción de terceros, iba a dar beneficio hacer uso de la capacidad ociosa del secadero, por ejemplo: el personal, la leña, combustible, la energía, todo. Entonces nos abrimos. Y bueno, pagando un buen precio, mejor que otras empresas particulares, nosotros que hacíamos un millón trescientos de verde, hicimos casi dos millones, era un record para nosotros. Eso fue en el año 2013”.*

En el año 2014, duplicaron la producción del año anterior y alcanzaron a elaborar 4 millones de hoja verde. A partir de ese momento fueron formadores de precio en la zona, beneficiando no sólo a sus proveedores sino también a los productores que entregaban yerba a establecimientos particulares.

*“Nosotros acá estamos en un sector que hay muchos secaderos particulares y decían, ‘che, la cooperativa está pagando tanto’, generando presión a los otros que no querían perder a sus clientes. Y eso se contagió, porque aparte somos gente seria. Cumplimos la palabra, lo que decimos”.*

Este proceso llevó a que esta cooperativa, que tenía un capital de \$2.000.000, pasara a \$4.000.000 en el 2013 y casi \$8.000.000 en el 2014. Hoy, cuando hacen gestión frente al gobierno, tienen la fortaleza de ser formadores de precio y estar pagando la hoja verde por encima del precio oficial.

La cooperativa anualmente realiza actividades de capacitación a su asociados (jornadas tecnológicas) en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Hacen jornadas en la cooperativa y también en las chacras, con gente del INYM, para conocer sobre cubierta verde, cubierta arbórea, manejo del suelo y del agua, prácticas de cortes y poda, etc.

También debieron introducir modificaciones en las actividades del secadero. Algunas vinculadas a las exigencias establecidas por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), relacionadas con el procesamiento de alimentos. Con este propósito, construyeron un comedor para los trabajadores, baños con agua caliente para la higiene personal, etc.

También incorporaron tecnología en el secadero, reconvirtiendo el proceso de secado con leña, a chip.

En las tareas productivas, contratan trabajadores asalariados temporarios.

#### 7.1.4. La manera de comercializar

Están adheridos a la Federación de Cooperativas Yerbatera y Agropecuaria Ruta 14 Ltda., ubicada en Campo Viera (Misiones), que comercializa la yerba “Campos Verdes” a nivel local y les compra un volumen chico de su producción.

Su principal comprador es Productores de Yerba Mate Santo Pipó Cooperativa Ltda.<sup>280</sup>, entidad que, con la marca Piporé, comercializa yerba mate en mercados internacionales (países árabes). Esta empresa estaría teniendo problemas en sus exportaciones y no les están comprando yerba actualmente, situación que los obliga a buscar nuevos mercados de manera urgente.

Además, están teniendo problemas financieros, porque los compradores han extendido la cadena de pagos a 90 y 120 días. Esta situación se ve acompañada por la sobreoferta de yerba mate existente en el año 2015.

Respecto a la calidad del producto obtenido por la cooperativa, hasta ahora no han tenido ningún inconveniente con compradores que por destinar el producto al mercado nacional e internacional, son de máxima exigencia.

#### 7.1.5. La relación con los socios

El precio que se les paga a los socios por kg. de hoja verde entregada surge del que obtienen por la yerba canchada. Comienzan pagando un precio de referencia que luego van reconsiderando según los beneficios que obtienen.

*“(...) el año pasado nosotros arrancamos con 4 pesos para los socios y 3,80 para los no socios. Después, porque vimos el beneficio que eso nos traía, que el secadero trabajaba a full y todo eso te bajaba los costos, emparejamos el precio al tercero con el de los socios; eso, le comento, nos generó críticas. Después, a fin de la zafra, el socio cobró \$4,70, que era 50 ctvs. por encima del precio de mercado. Esto le representaba \$500 más por cada 1.000 kilos de hoja verde entregada”.*

El responsable de la cooperativa no tiene dudas, y los datos así lo demuestran, que tomar la yerba mate entregada por “los terceros” ha sido una política beneficiosa en esta intención de bajar los costos de producción. Esto fue percibido por los propios asociados, que valoran positivamente esta decisión de la administración.

---

<sup>280</sup> Es una de las dos cooperativas que concentra la mayor parte de las exportaciones de este sector.

Respecto a la actitud cooperativista de los que integran la entidad, el presidente señala lo siguiente,

*“(...) siempre al socio en las asambleas se lo intimaba, porque no todos arrimaban su producto. Un porcentaje sí, y el otro lo vendían en forma particular, por diversos motivos. Se le mandaban notas de intimación. Cuando mejoramos los precios, el socio sin mandarle nota vino de vuelta con su yerba. No hay una conciencia cooperativista. Muchos asociados por ahí vienen y preguntan ‘¿cuándo la cooperativa va a pagar?’, siendo que él es el verdadero dueño”.*

En general, las cuestiones que pueden generar algún conflicto, se discute en el Consejo de Administración. Cuando tienen que tomar decisiones que afectan a los socios, se los escucha y atiende, porque *“sin socios no existe la cooperativa”*. Pero si hay que proteger lo que sea cooperativismo o si los asociados no están de acuerdo con alguna medida que el Consejo sabe que da buenos resultados, se prioriza a la cooperativa.

Además de mejorarles el precio de la yerba que entregan, otra política de redistribución de los beneficios por parte de la cooperativa, es bajarles los costos de los insumos (ponchadas, herbicidas, fertilizantes).

*“El año pasado compramos como 9 equipos de fertilizantes y eso se le deja al socio al costo”.*

También les están adelantando dinero, antes de que entreguen su producción; en el año 2014 le adelantaron a sus asociados más de un millón cuatrocientos mil pesos. Ese dinero sale de ahorros realizados por la cooperativa.

*“El socio, quería tener dinero para comprar una cubierta, una batería o algo y tenía que malvender su producto al vecino que le pagaba re mal. (...) hace 2 años que pudimos cambiar eso. Al socio no le hace falta malvender sus productos, está la cooperativa. Siempre y cuando la cooperativa esté en condiciones, estamos dando créditos”.*

Hasta ahora la cooperativa no ha implementado acciones que beneficien a los asociados en cuestiones que no estén relacionadas con su actividad productiva, aun cuando incluye en su nombre a la “vivienda”, explicitando que esta es también una de las cuestiones que deben atender.

#### **7.1.6. La relación que establecen con el entorno**

La cooperativa recibe poca ayuda del Estado y muchas veces los aportes que les

otorgan como subsidios, terminan siendo créditos que deben devolver en kilos de producto. En alguna oportunidad, subió tanto la yerba canchada que terminaron devolviendo más del doble del crédito que se les había otorgado.

Colaboran con la comunidad de diversas maneras: con las escuelas, si son orientadas al cooperativismo, con los hogares de ancianos, con las iglesias, etc. Son ayudas que significan poco dinero para la entidad.

Con respecto al cuidado del medio ambiente, hace unos años que están trabajando dentro del plan dendroenergético. Esto significa que, para el secado de la yerba mate, no están utilizando madera de bosque nativo, sino chips provenientes del descarte de las maderas de bosques implantados (eucaliptus y pino).

#### **7.1.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa**

Esta cooperativa representa a las que fueran definidas como de *“capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización”* (Clase 1).

Fue constituida para resolver una situación de crisis en la actividad yerbatera, priorizando en su comportamiento los valores del cooperativismo, sin que los mismos les hayan generado conflictos internos a la hora de realizar sus objetivos económicos.

Tiene una escasa institucionalización formal, observándose que las decisiones se toman por consenso en el Consejo de Administración, pero –al mismo tiempo– el presidente dispone de cierta autonomía para decidir sobre cuestiones que exigen diligencia.

Funciona en base al trabajo aportado por los socios y la distribución de los beneficios que obtienen la realiza de manera transparente y se traducen en mejores precios pagados a los productores.

En su actividad, la cooperativa busca ahorrar gastos en el proceso de producción. A su vez, los socios, desempeñan el rol de clientes y, en menor medida, de trabajadores en la entidad.

En su búsqueda por lograr mejores condiciones de acceso al mercado, dispusieron del capital económico aportado por los socios (materializado en kilos de yerba mate) y del conocimiento que poseían sobre la actividad yerbatera.

La escala de producción alcanzada y el nivel de transformación que realizan, les ha permitido organizarse con un grado de burocratización que es la mínima exigida por la ley de cooperativas.

Al mismo tiempo, el hecho de tener una demanda concentrada en pocos clientes, la coloca en una situación de vulnerabilidad frente a los vaivenes del mercado yerbatero.

Considerando sus características organizacionales y productivas, es válido considerarla como *Consecuente*, dentro del espectro de modelos morfológicos que fueran identificados previamente. Además, reúne las características de una organización que cumple con los principios de la economía social

## **7.2. Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda. (CO.P.E.TE.G.LA)**

Entrevista realizada al gerente: Sr. *Sergio B.*

Mediante los datos censales esta cooperativa fue caracterizada como grande y contar con más de 21 empleados, estar conformadas hace más de 10 años, dedicarse a más de una actividad agroindustrial (multiactiva) y tradicionales para la provincia, con productos que alcanzan una transformación de 1er grado, y ser exportadora.

### **7.2.1. Antecedentes de la cooperativa<sup>281</sup>**

Emplazada en el municipio Guaraní, esta cooperativa fue creada “*para enfrentar años difíciles*” el 20 de octubre de 1957. Participaron 17 colonos de la zona y el objetivo que se propusieron era producir té.

Durante muchos años exportaron té a distintas partes del mundo por intermedio de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones. Como la mayoría de sus socios también son productores de yerba mate y querían “*hallar una solución para este producto*”, el Consejo de Administración, haciéndose eco de esta inquietud de los consocios, adquirió en 1968 las instalaciones de un secadero de yerba mate anexando a la cooperativa la actividad yerbatera.

En la actualidad cuenta con 90 socios, pero hay muchos productores que se quieren pertenecer a la entidad. Para incorporarlos, estos primero deben entregar su

---

<sup>281</sup> Extractado de un artículo provisto por el gerente de la cooperativa y publicado en Cripco Magazine.

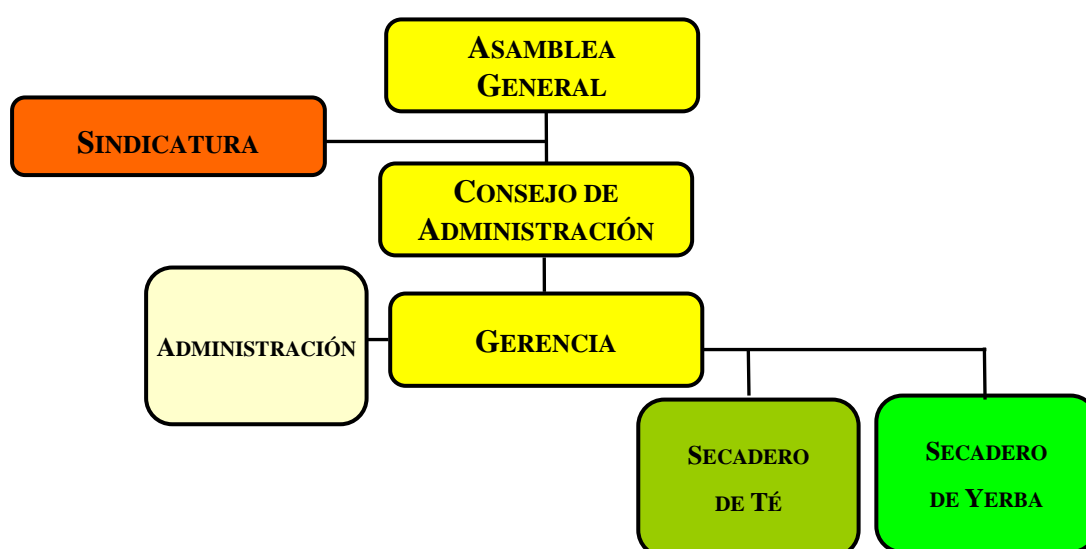


producción por dos o tres años, tiempo durante el cual pueden evaluar su fidelidad con la institución y condiciones personales.

### 7.2.2. La organización de la cooperativa

En su organización cuentan con el presidente, los vocales y un tesorero (Consejo de Administración), además del síndico (Fiscalización). Tienen gerente, que es socio de la cooperativa y se encarga de conducir la administración. En la actividad productiva, hay un encargado en el secadero de yerba y otro en el secadero de té.

**Figura N° 4. Estructura Organizacional de la Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda. Misiones. 2015.**



**Fuente:** elaboración propia.

El gerente tiene facultades que le permiten decidir sobre cuestiones urgentes sin tener que recurrir al Consejo de Administración. Aun así, ante situaciones de este tipo, realiza consultas a un grupo de 2 o 3 consejeros que acompañan estas decisiones, las que luego son aprobadas en el Consejo de Administración. Por estatuto, el Consejo de Administración se reúne una vez al mes.

En esta gestión, aun cuando se ha incrementado la producción se redujo el personal administrativo. *“Pusimos gente en donde hacía falta, no en la administración”*.

Para las tareas administrativas contratan al personal priorizando a los hijos de los socios; en este sector, en el que han ido incorporando informática, implementan actividades de capacitación.

Cuando requieren servicios contables o jurídicos, recurren a los servicios de profesionales que no pertenecen al personal de planta de la cooperativa.

### 7.2.3. Actividades que desarrollan actualmente

Como fuera señalado previamente, la COPETEGLA nació tealera en el año 57 y, posteriormente, le anexaron la producción de yerba mate. En este momento, la actividad de mayor trascendencia en la economía de la entidad es la producción de yerba (le corresponde el 95 por ciento del ingreso de la cooperativa).

Producen yerba canchada y té en rama, que son productos semielaborados y no van directamente al consumidor final. Fueron adaptándose al mercado y no quieren diversificar su actividad para enfocarse en realizar bien lo que hacen actualmente.



Si bien puede producir yerba molida de buena calidad<sup>282</sup>, no lo hacen porque competir en el mercado de consumidores finales le demandaría a la entidad un gran esfuerzo económico, además de tener que complejizar la estructura de la organización.

*“A la cooperativa colocar un kg. de yerba en una góndola, le significaría invertir miles de kg. de yerba canchada”.*

La producción que realizan proviene en un 50 por ciento de sus socios y la otra parte de productores que no están asociados a la cooperativa. Los no socios reciben el precio que se está pagando en la zona, en tanto que a los socios se les paga un poco más.

La participación de productores que no están asociados a la entidad, reduce los costos de producción, lo que –finalmente– produce mayores beneficios para los socios. Es importante destacar que la compra a los productores que no están asociados es aprobada mediante la Asamblea General, la que se reúne una vez al año.

Están incorporando la aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM), mediante un acuerdo con el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Son uno de los diez secaderos seleccionados para participar en este programa.

---

<sup>282</sup> De hecho, la cooperativa produce y envasa yerba molida de muy buena calidad con el nombre de la cooperativa (COPETEGLA), que es distribuida entre los socios, no se vende al público.

*“Más que nada que los vehículos estén en condiciones, que no pierdan aceite. Después que el obrero tenga un lugar para comer, para lavarse, tienen que tener baños limpios, calzados limpios cuando trabajan y manipulan con la yerba. Seguridad e higiene. Importante”.*

No implementan normas de buenas prácticas agrícolas (BPA). *“A tanto no llegamos. Algunas empresas tealeras están haciendo eso. Pero como acá es mercado interno, no hay tantas exigencias”.*

Para la cosecha de la yerba, contratan servicios de terceros. La producción yerbatera les representa, en volumen, procesar aproximadamente 12 millones de kg. de hoja verde por año. Eso se traduce en 4 millones de kg. de yerba canchada y, en términos económicos, unos 50 a 55 millones de pesos.

#### **7.2.4. La manera de comercializar**

El 90 por ciento de la comercialización la realizan a nivel local y regional. La producción de té la entregan a Casa Fuente S.A.C.I.F.I y la yerba a Molinos Rio de la Plata S.A. y Navar S.A., que es una empresa situada en Virasoro (Corrientes). Con Molinos Rio de la Plata están trabajando desde hace más de 30 años.

Hasta hace algunos años estaban exportando a Brasil, pero dejaron de ser competitivos. Esto tanto por el costo laboral, que es muy alto, como por el tipo de cambio (*“el dólar es nuestro problema”*) y las retenciones.

De todas maneras, venden todo lo que producen. No tienen problemas ni con el té, ni con la yerba mate.

#### **7.2.5. La relación con los socios**

Realizan anualmente dos reuniones informativas donde los asociados toman conocimiento sobre lo que se está haciendo y los planes que tienen previstos llevar adelante. Cuando se producen situaciones conflictivas, lo resuelven por mayoría.

La cooperativa no es compradora del producto de los asociados; lo que hace es recibir, procesar y vender. Al recibir el producto, se les pagan un precio de referencia que es oficial; ya desde hace varios años les están pagando por encima del precio fijado oficialmente; o sea que los socios están conformes con esta operatoria. A su vez, si se obtienen excedentes, los productores perciben un “retorno” por sobre el precio acordado.

El gerente considera que, en general, los socios no participan con espíritu

cooperativista, *“el socio es socio porque se le paga mejor que en otros lados”*. Entiende que si la cooperativa fracasa en su actividad comercial, *“muchos se van a ir para otro lado”*.

*“(...) estamos haciendo punta en los precios, que es lo que les interesa, somos competitivos. Al mismo tiempo, si un asociado no nos entrega su producción durante tres años, se lo da de baja”*.

Respecto a otras acciones destinadas a los socios, se puede mencionar que otorgan becas a los hijos cuando estudian algo relacionado con las actividades agrarias.

#### **7.2.6. La relación que establecen con el entorno**

No recurren al Estado en busca de apoyo a las actividades que emprenden, o para la adquisición de tecnología.

*“(...) todo lo hacemos a pulmón. Las cooperativas que se fundieron fueron gracias a los gobiernos de turno. A nosotros nos ofrecieron algunas veces apoyar alguna actividad, pero no eran subsidios, sino créditos. Yo hacía los números y no me daba para pagar tanto. Nosotros siempre somos amigos del gobierno de turno, hay que llevarse bien”*.

Respecto al cuidado del medio ambiente, fueron los primeros en utilizar los desechos de los aserraderos para el secado de la yerba mate. Marcaron el rumbo en esta cuestión, y como les resultó beneficioso, otros fueron incorporando esta idea. Lo hicieron fundamentalmente porque les reportaba un beneficio económico.

Respecto a la relación que mantienen con el medio, el gerente destaca que la cooperativa es “dadora de trabajo en blanco”. Mucha gente del pueblo (Guaraní) trabaja en la cooperativa y los empleos que ofrecen son legales, con aportes.

También colaboran con las escuelas del municipio y con la sala de primeros auxilios.

#### **7.2.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa**

Esta entidad representa al grupo de cooperativas definido como *“de gran capacidad de transformación y exportadoras”* (Clase 2).

En los objetivos que dieron lugar a su creación, hace más de 50 años, queda expresada la percepción de sus fundadores sobre la necesidad de asociarse para resolver las situaciones difíciles que tenían que enfrentar en aquellos años para desarrollar su actividad.

Aquella intención se materializó en una cooperativa exitosa en la producción de té. A los pocos años, agregaron a su actividad la elaboración de yerba mate debido a que los socios también eran productores de este cultivo y entendían que el mismo necesitaba la atención de la cooperativa. En la actualidad es la yerba el principal producto económico de la COPETEGLA.

La cooperativa evolucionó sostenidamente y, de aquellos primeros 17 productores que la fundaron, pasaron a contar con 90 socios en la actualidad. Aun así, la estructura de la organización no se ha complejizado en demasía. Además de los sectores básicos de toda organización cooperativa (Asamblea, Consejo de Administración y el Síndico), tienen un Gerente General que es el que conduce al sector administrativo (con poco personal) y los dos secaderos (yerba mate y té), en los cuales tienen designados encargados responsables.

En el sector administrativo han incorporado informática y realizan actividades de capacitación. Para cubrir los puestos de la administración priorizan contratar a los hijos de sus socios y recurren al servicio de profesionales en algunas cuestiones puntuales (asesoramiento contable y legal).

En materia productiva, están obteniendo productos semielaborados: té en rama y yerba canchada, de insumos que provienen tanto de sus asociados como de terceros y es la participación de los productores no asociados lo que les ha permitido reducir sus costos de producción e incrementar sus beneficios.

Se incorporaron recientemente a la aplicación de BPM, con la colaboración de entidades como el Instituto Nacional de la Yerba Mate y el Instituto de Tecnología Industrial y, en materia de comercialización, han adoptado la estrategia de integrarse en forma complementaria con empresas que tienen marcas y venden a los consumidores finales. Esto porque entienden que competir en mercados tan formalizados les implicaría complejizar la organización y realizar un gran esfuerzo económico.

Al mismo tiempo, esta situación de dependencia de las empresas comercializadoras, los coloca en una situación de vulnerabilidad ante los cambios que se puedan producir en el mercado. Actualmente, no tienen problemas de este tipo y colocan todo lo que producen.

Hasta hace algunos años estaban realizando exportaciones de yerba mate al Brasil, pero dejaron de hacerlo porque no eran competitivos por el tipo de cambio y las retenciones que había establecido el gobierno. El té en su totalidad es vendido en el mercado local/provincial.

La cooperativa ofrece el servicio de procesar y vender la producción de sus asociados, pagándoles un precio por estas ventas que –en los últimos años– siempre estuvo por encima del oficial. Esta es la manera de redistribuir los beneficios.

No perciben en los socios una vocación cooperativa, sino más bien que muchos actúan como clientes proveedores que, si la cooperativa fracasa en su actividad comercial, van a dejar de proveerles su materia prima. Es por ello que la entidad privilegia alcanzar sus objetivos económicos.

Al mismo tiempo, y por las razones apuntadas, no son abiertos totalmente a la incorporación de nuevos asociados y, en el caso de aquellos socios que no le entregaran su producción durante un lapso de tres años, se les da de baja.

Es una cooperativa que no recurre al Estado para resolver sus problemas institucionales, son proveedores de trabajo formal en el medio en el cual están insertas y han sido pioneros en materia de cuidado del medio ambiente, al utilizar deshechos de madera en el proceso de secado.

Por sus características organizacionales y productivas reseñadas precedentemente, esta cooperativa puede ser considerada como *Paradojal*, dentro del espectro de modelos morfológicos que fueran presentados. Al mismo tiempo, se considera que en su accionar se perciben los principios que caracterizan a las instituciones de la Economía Social.

### **7.3. Cooperativa Agrícola Picada Libertad Ltda.**

Entrevista realizada al gerente: Sr. *Ricardo S.*

Los datos censales permitieron caracterizarla como grande, antigua, contar con más de 21 empleados remunerados, dedicada a más de una actividad agroindustrial (multiactiva) y tradicional para Misiones, realizar productos con transformaciones de 1er grado y ser exportadora.

### 7.3.1. Antecedentes de la cooperativa<sup>283</sup>

Con la participación de 41 productores agropecuarios de la zona de Leandro N. Alem, Misiones, en el mes de enero de 1930 se creaba en ese municipio la *Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad*<sup>284</sup>.

Esta entidad comenzó a funcionar acopiando productos diversos (algodón, té, tabaco, miel, cera, yerba mate y tung) en las instalaciones de uno de sus asociados, en el Km. 5 de Picada Libertad.

En el año 1939 ya tenía 147 socios y las instalaciones que disponían en ese entonces resultaban insuficientes para contener la actividad que desarrollaban, lo que llevó a las autoridades de ese momento a levantar un nuevo edificio para oficinas y almacén. Estas instalaciones fueron inauguradas a fines de 1941.

La cooperativa se expandía, creciendo en número de socios y capital, y con las ganancias que iba obtenido mediante las operaciones realizadas, amplió sus instalaciones y adquirió un camión para el transporte de productos.

Entre las prestaciones más requeridas por los asociados estaba la de aprovisionamiento, por lo que comenzaron a hacer compras directas de mercaderías en los principales centros productores del país (Buenos Aires, Santa Fe, etc.), para vender más barato y dar un mejor servicio. A su vez, efectuaba ventajosas operaciones de venta con firmas como Molino Río de la Plata (tung), Playadito (yerba mate) y Nobleza Picardo (tabaco).

La sostenida expansión del cultivo de tung durante los '50<sup>285</sup> determinó que, en el año 1955, la cooperativa pusiera en funcionamiento una fábrica de aceite de este cultivo, la que aún sigue funcionando; para ese entonces Picada Libertad contaba con más de 1.200 socios.

En 1956 la entidad se plantea la posibilidad de iniciar actividades de exportación e importación, inscribiéndose para ello en la Dirección General de Aduanas. En 1957 había adquirido una marca propia de té (Flor de Oro) y en 1960 se ponen en

---

<sup>283</sup> Extractado de Jarque, C. (2009).

<sup>284</sup> “(...) la fundación de dicha cooperativa que tenía como propósito encauzar sus productos al mercado a un precio razonable, ya que desde sus comienzos la actividad agrícola, sufrió en manos de mercaderes inescrupulosos, la adversidad de los bajos precios” (Jarque, 2009: 9).

<sup>285</sup> El tung adquirió auge en la provincia a partir de la década del 40. Las grandes crisis yerbateras de la época y —como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial— la apertura de un gran mercado consumidor en Europa y América fueron factores determinantes para el desarrollo de esta actividad.

funcionamiento dos secaderos, en Aristóbulo del Valle y Gobernador López, y dos años más tarde se inaugura el secadero central que, con una tecnología de secado de té en cinta, tenía la capacidad de procesar 12 mil Kg. de hoja verde por día.

Se iniciaba así un proceso de incorporación de tecnología<sup>286</sup> que llevó a la entidad

*“(...) a una progresiva y constante comercialización del producto en el exterior, siendo sus compradores: Inglaterra, Indonesia, Portugal, Canadá, Holanda, India, Tanzania, Kenya, Italia, Francia, Alemania, Estados Unidos, Rusia, Egipto, Sudan, Uganda, Malawi, Pakistán, Ceilán, Australia, Nueva Zelanda, Irak, Irán, Japón, Chile, Brasil y Perú”* (Jarque, 2009: 12).

Ya en ese entonces la cooperativa aparecía firmemente integrada a la vida social y económica de la localidad de Leandro N. Alem.



Los años ´60 marcan una etapa de expansión de esta entidad, la que –sin desatender las actividades de producción y provisión que realizaba hasta ese momento– incorpora nuevos servicios para sus asociados. Así, en 1963 se efectúa una inversión importante en la construcción de un secadero de yerba (que aún se encuentra activo) y cuatro años más tarde se incorporan mejoras a la tecnología instalada inicialmente en esa fábrica<sup>287</sup>. La yerba producida por la cooperativa se comercializa con las marcas *Flor de Oro*, *Alicia* y *Sumaj*.

En los ´70, la caída de los precios agrícolas complicó el progreso de la cooperativa que debió recurrir a subsidios por parte del Estado para superar situaciones de emergencia. Aun así, el número de socios siguió en aumento, lo que llevó al Consejo de Administración a construir en

<sup>286</sup> Si incorporan dos enrutadoras, se construyen edificios para establecer la sección de marchitadoras y la planta tipificadora.

<sup>287</sup> “Se rempazan dos cintas para secanza y se completa la electrificación del secadero de yerba, además de la instalación de una canchadora” (Jarque, 2009: 12).



1979 un nuevo secadero de té<sup>288</sup>, que le permitió elaborar 160 mil Kg. de hoja verde por día.

En 1987 la cooperativa adquiere la empresa Oleaginosa Campo Grande S.A., que integraba el Grupo La Continental. Se trata de un parque industrial que tenía un barrio para sus empleados, generadores de electricidad propia y, en su planta de procesamiento, un importante desarrollo tecnológico. Esta planta fue destinada a la elaboración de aceite de soja hasta el año 1990 y a partir de allí pasó a elaborar aceite de tung.

Las dificultades económicas que se produjeron a nivel nacional a comienzo de los '90, afectaron a la cooperativa como al resto de las empresas del país. La estabilidad cambiaria alcanzada mediante el *Plan de Convertibilidad* implementado en esos años, le permitieron obtener asistencia financiera en 1993 y continuar el desarrollo de su actividad industrial, incrementado particularmente la producción de té<sup>289</sup>, como así también la de yerba mate y tung.

En promedio, los volúmenes de producción de estos cultivos aumentaron aproximadamente un 140 por ciento por encima de la zafra anterior. El incremento de las actividades desarrolladas, le permitieron a la cooperativa extender sus instalaciones, ampliar su parque automotor, como también realizar importantes inversiones en tecnología que le posibilitaron mejorar la calidad de su producción.

En 1994 se produce una caída del precio de la yerba mate debido al fuerte crecimiento de la oferta para un mercado nacional limitado<sup>290</sup>. Puesta en esta situación, la cooperativa buscó realizar exportaciones al Brasil y los EEUU, ofreciendo este producto en una presentación soluble y para el consumo como mate frío. En ese mismo año, también se produjo una crisis en el precio del té<sup>291</sup> por una

---

<sup>288</sup> Con una superficie aproximada de 25 mil metros cuadrados, cuenta con secciones de marchitado, enrutado, molidora de té (rotorvans), fermentado, secado, tipificado y envasado.

<sup>289</sup> “La actividad tealera en 1991 representaba aproximadamente el 25% de las exportaciones de Misiones (el 2<sup>do</sup> lugar después de las pastas celulósicas) involucraba cerca de 10.000 productores, 100 establecimientos elaboradores y más de 60.000 personas. Estos datos presentan un cultivo que fue, hasta hace pocos años, el segundo en importancia en la economía agrícola provincial y constituía además una de las alternativas de diversificación utilizada más frecuentemente por los productores” (Simonetti, 2000: 39).

<sup>290</sup> El destino de la producción nacional es principalmente el mercado interno, dado que la Argentina, además de ser el principal productor, es el mayor consumidor de yerba mate.

<sup>291</sup> Las fluctuaciones del mercado internacional son determinantes en el precio de este cultivo ya que la mayor parte de la producción es destinada a la exportación. A su vez, la calidad del té argentino es muy baja y consecuentemente son bajas las cotizaciones que alcanza en el mercado internacional, lo que repercute directamente en los precios pagados al productor (Simonetti, 2000: 39).

sobre oferta internacional, como así también en las ventas de tung<sup>292</sup>, debido a una saturación de los mercados.

Las restricciones apuntadas precedentemente afectaron el ritmo industrial de la cooperativa, particularmente en la elaboración de aceite de tung. Aun así, durante los años posteriores la entidad cerró sus ejercicios con excedentes y realizó inversiones para mejorar las condiciones de producción del secadero de té.

*“La paridad cambiaria de la década del 90 afectó gravemente a la cooperativa, pero con esfuerzo y con prudencia se fueron haciendo frente a las obligaciones bancarias, provisionales e impositivas que quedaron de aquellos años”* (Jarque, 2009: 15).

A fines de los ´90, la baja generalizada de precios y la caída de la demanda por parte de los importadores, acompañada de la ausencia de créditos bancarios, llevaron a que la cooperativa, para atender sus necesidades más urgentes, vendiera los productos por debajo de sus costos. Esto provocó un deterioro económico que resultó determinante en el resultado negativo registrado durante el ejercicio del año 1999, y se reflejó en la mora con sus asociados para realizar el pago por los productos entregados.

A partir del año 2001, con la salida del *plan de convertibilidad*, buena parte del aumento en los costos de producción de los últimos años pudieron ser disimulados por la cotización del dólar, pero las persistentes dificultades financieras no le permitieron a la cooperativa emprender los cambios estructurales necesarios para lograr una mayor eficiencia.

Aun así, en el año 2008, a *Picada Libertad* le correspondió el 6,3 por ciento del total de las exportaciones realizadas por las cooperativas de la provincia, participando con el 63 por ciento en las exportaciones cooperativas de *té* y el 100 por ciento de las exportaciones de *aceite de tung*.

Además, con un subsidio del Estado, obtenido del Fondo Especial del Tabaco en el marco de la Reconversión Productiva del Área Tabacalera, en un proyecto conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la cooperativa pudo

---

<sup>292</sup> Los aceites sintéticos reemplazaron en gran medida al tung como materia prima para la elaboración de pintura y la irrupción de China en el mercado mundial ha deprimido considerablemente los precios. A todo esto se debe agregar que, por tratarse de un producto de exportación, los agricultores se vieron perjudicados por las políticas cambiarias (Simonetti, 2000: 40).

construir un vivero de té en el cual se cultivan especies genéticamente mejoradas, las cuales se adaptan mejor a las condiciones climáticas de la zona (Jarque, 2009: 15).

De todas maneras, la condición financieras reseñada precedentemente, sumadas a cuestiones ambientales circunstanciales (sequía) que hicieron caer la producción de té, la falta de financiamiento, una elevada estructura de costos fijos, etc., llevaron a que esta entidad se presentara a Concurso Preventivo en mayo del 2009.

Esta situación les proporcionó un desahogo financiero y, al mismo tiempo, abrió nuevas expectativas de que la entidad se pudiera reorganizar y adecuar al nuevo escenario que le plantea una economía incorporada a los mercados internacionales.

Actualmente, esta cooperativa que cuenta con más de 4 mil socios, es una de las más antiguas de la provincia y puede exhibir una larga tradición exportadora, logra sostenerse manteniendo una cotidiana y dura porfía con sus dificultades financieras y atraso tecnológico.

Su futuro es incierto, pero lo sería mucho más si no fuera por esa importante masa societaria y el compromiso de una dirigencia que se empeña en recuperarla.

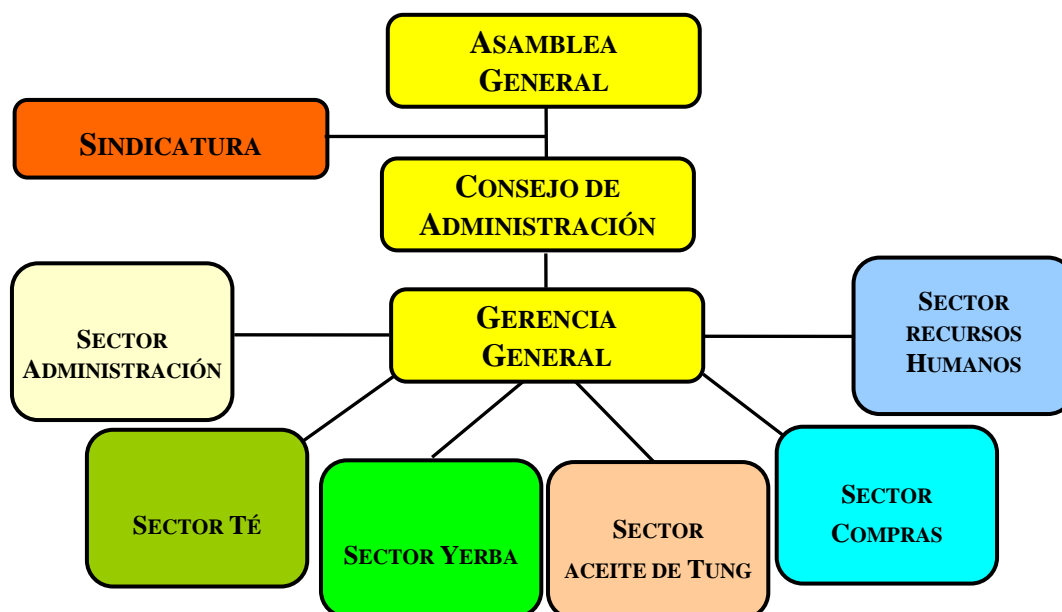
*“(...) el socio sabe que si desaparece la cooperativa, se va gran parte de su esperanza de que en algún momento las cosas cambien. Nosotros hicimos un trabajo duro, arduo, fue mucho trabajo, pero por lo menos podemos demostrar algunos resultados, tenemos equilibrada la cooperativa”.*

### **7.3.2. La organización de la cooperativa**

La organización de la entidad la componen el presidente, el vicepresidente, el tesorero, los vocales (Consejo de Administración) y el síndico (Fiscalización). Tienen un Gerente General y capataces por áreas de producción: yerba mate, té y tung. También cuentan con un área de Recursos Humanos y han designado un responsable del Sector de Compras.

Se trata de una estructura que se organizó y funcionó a lo largo de los años de manera jerárquica y autoritaria, en la cual el gerente tiene la responsabilidad de atender la mayor parte de las actividades de funcionamiento de la empresa, sobrecargando su tarea de planificar y coordinar las actividades a realizar, con la atención de cuestiones menores que debieran resolverse de manera natural en otras instancias.

**Figura N° 5. Estructura Organizacional de la Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad, Misiones. 2015.**



**Fuente:** Jarque, 2009: 7.

*“Exacto, el problema no va sobre la presidencia, el presidente espera que yo tome la decisión para poder comunicarla”*

En la opinión de Jarque,

*“sería recomendable reorganizar la estructura organizacional de la cooperativa de manera tal de definir funciones y delimitar responsabilidades según las distintas actividades que realizan”* (Jarque, 2009: 8).

Aun cuando en los últimos años se han profesionalizado algunos sectores, se aprecian deficiencias que pueden constituirse en serios obstáculos para llevar adelante el proyecto de modernización que se pretende. La insuficiente comunicación interna y la resistencia al cambio por parte del personal, aparece entre las limitaciones más destacables.

Entre los factores que merecen ser evaluados como favorables aparecen la estructura física, que si bien es antigua resulta operativa, y la creación de un departamento de compras, de gran utilidad para el control de gastos.

Si bien, no hay nada en los estatutos que lo impidan, no hay socios empleados en la cooperativa.

El Consejo de Administración se reúne dos veces por mes y la Asamblea una vez al

año. Hubo una reunión extraordinaria cuando se trató la presentación del llamado a Concurso de Acreedores.

### 7.3.3. Actividades que desarrollan actualmente

Si bien se trata de una cooperativa cuyas actividades industriales y administrativas se localizan en la ciudad de Leandro N. Alem, realiza el acopio de productos incluso fuera de este municipio. Esto ocurre principalmente con el té, que acopia en toda la zona centro, y el tung, que lo hace en la zona nordeste, donde se ubican las principales plantaciones.

Siguen produciendo *tung*, pero muy poco; aproximadamente un 10 por ciento de lo que llegaron a producir en otro momento; esto cuando es la única fábrica que quedó en la Argentina.

Aun así, consideran que tiene mucho futuro, porque el aceite de tung está reemplazando al sintético (habría un retorno al aceite natural), China está produciendo menos y consumiendo cada vez más, y en el mercado mundial los únicos productores son, además de China, la Argentina y Paraguay. Evalúan que, con una mínima asistencia del Estado, se podría obtener una producción importante y se vendería todo.

Aunque no están exportando *té* en forma directa desde hace tres años<sup>293</sup>, esta sigue siendo la actividad más importante de la cooperativa si se tienen en cuenta los meses de trabajo, capital que se expone y gente involucrada. Al mismo tiempo, los precios de venta del té logrados por la cooperativa, siempre estuvieron por debajo de los precios promedio del mercado.

La elaboración de té arrojaba pérdidas desde hacía muchos años, pérdidas que, además, fueron aumentando principalmente como consecuencia del incremento de los costos de la mano de obra. Pero esto no era observado por la administración, porque no tenían un estudio de sus costos.

*“(...) yo entro en noviembre de 2006 y el consejo me pide que le haga los costos. Nunca habían hecho costo en la cooperativa, había un estudio de contaduría muy renombrado, tres contadores adentro y nunca habían hecho estudio de costos, y resulta que la contribución marginal daba negativa, por cada kg de té que hacían, perdían más”.*

---

<sup>293</sup> La cooperativa exportaba té a Alemania, Chile, EEUU, Italia, India, Kenia, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, Uruguay, etc. (Jarque, 2009: 27).

En el caso de la *yerba mate* el acopio lo realizan entre productores del municipio de Alem, debido a la competencia que existe por la gran cantidad de secaderos distribuidos en todo el territorio provincial. En este producto, debido a la reducción de los márgenes de ganancia, existieron años en los cuales la cooperativa no les compró yerba a sus asociados y prestó servicios a terceros.

Las condiciones referidas precedentemente, hicieron que la actual administración iniciara un proceso de reestructuración de la organización.

*“(...) estamos en un proceso de reestructuración, eso es lo importante y urgente para nosotros, si no reestructurábamos la cooperativa hoy no existiría. Producimos con menos costo laboral; duele decirlo, pero de 240 empleados que teníamos cuando yo llegué, hoy somos 40 fijos, cuando trabajamos a pleno somos 60, pero no se dejaron de hacer cosas, sino que el resto de la gente no cumplía una función dentro de la empresa”.*

Por otro lado, la cooperativa intenta cumplir estrictamente con las escalas salariales establecidas por los diferentes sindicatos (rurales, alimentación, comercio, aceiteros). Lograr motivación y compromiso por parte del personal, es uno de los mayores desafíos que se les presenta en la actualidad.

Felizmente, cuando se produjo el llamado a Concurso Preventivo, los dirigentes y empleados encontraron en el diálogo un camino para buscar soluciones que les permita sostener sus fuentes de trabajo.

Otra limitación productiva importante que tienen está vinculada con el atraso tecnológico. La maquinaria del secadero tiene más de 30 años, y deben invertir mucho dinero para mantenerlas funcionando.

*“(...) nosotros vamos comprando alambre para atar cosas, todo lo que reparamos en un secadero, imagínese de una zafra a la otra ponemos un millón o millón y medio de pesos para reparar lo que se rompió, no para ponerlo a nuevo. (...) no puedo tener las ‘paradas’ que tengo en el secadero, yo hoy firmo que no quiero que nadie más se vaya de la cooperativa, pero necesito disminuir las ‘paradas’”.*

Actualmente no están implementando actividades para aplicar Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufacturas (BPA y BPM); trabajaron en eso hace bastante tiempo, pero dejaron de hacerlo, *“porque, lastimosamente lo urgente tapa lo importante”.*

Pero lo ven como una necesidad, las buenas prácticas y el poder hacer un relevamiento del área en producción de los distintos cultivos.

#### 7.3.4. La manera de comercializar

En este momento la cooperativa lo que hace es prestar un servicio. Las empresas compran la materia prima al productor, se la pagan al precio de mercado y la cooperativa realiza el secado, recibiendo a cambio de los servicios prestados un pago establecido en dólares, que se materializa –en pesos al tipo de cambio– al momento de vender la materia prima.

*“Si uno considera el precio en materia prima, el costo de exportación, el costo de producción, lo que recibo es como si estuviera exportando; pero para exportar necesito el costo de exportación hoy, que no lo tengo por ejemplo, y el costo de la materia prima, si no le pago al productor no tengo materia prima”.*

Aproximadamente un 95 por ciento de la materia prima que se procesa con esta modalidad corresponde a socios de la cooperativa y los precios que perciben es el que fija la Comisión Provincial del Té (COPROTE).

*“Este es el caso de ‘Las 30’<sup>294</sup> al que nosotros le damos el servicio. Ellos compran, la propiedad del producto nunca es nuestra. O sea que, desde que entra la materia prima y finalmente obtenemos el producto terminado, el producto es de él. Nosotros le cobramos todo el servicio, que es un buen precio, pero con todas las ‘paradas’, con todas las deficiencias que tenemos, terminamos cambiando la plata”.*

Señala el gerente que los socios le reclaman por qué la cooperativa no hace ese trabajo por su propia cuenta (“¿por qué no trabajamos solos?”), sin considerar que para poder hacerlo “deberíamos bajarle los precios y, en ese caso, muchos no nos van a traer la materia prima”.

Aunque posteriormente, destaca,

*“(…) desde hace 50 años el socio financia a la cooperativa. Financia la deficiencia, financia la falta, financia la gran cantidad de personal, financia lo que el exportador tarda en pagar, siempre financió y por eso muchas veces dejaron de ser cooperativos”.*

---

<sup>294</sup> Es una marca del que es del Establecimiento Urrutia, de Oberá (Misiones).

### 7.3.5. La relación con los socios

En base a un estudio elaborado en el año 2004<sup>295</sup> mediante una muestra aleatoria de productores (asociados o no) que operaban con la cooperativas y que incluía aproximadamente el 17 por ciento de los productores tealeros y el 5 por ciento de los productores de tung, se pudo arribar a las siguientes conclusiones sobre esta cuestión:

- se trataba de productores, en su mayoría socios de la cooperativa, que entregaban a la misma casi la totalidad de su producción de tung (unos pocos recurren a acopiadores) y la mayor parte de su producción de té. En el caso del tung, la decisión no merecía mayor análisis cuando se trata de la única empresa que produce aceite con este cultivo; en el caso del té, los precios pagados por la cooperativa eran competitivos en el mercado local.
- la mayoría de estos productores mantenían una relación comercial de larga data con la institución, habiéndose iniciado en muchos casos (particularmente entre los tealeros) por tradición familiar. Aun así, muchos de estos productores desconocían algunos servicios comerciales que les brindaba la entidad en aquel momento (ej. adelanto por cosecha).
- los tealeros particularmente mantenían un fuerte vínculo con la cooperativa, habiendo participado un buen número de ellos en diferentes comisiones directivas. En el caso de los productores de tung, en general de menores recursos económicos y ubicados físicamente a mayor distancia de la entidad, la relación con la institución era más débil.
- la vinculación diferente que establecían unos y otros (tealeros y tungaleros) quedaba expresada en el tipo de demandas que realizaban a la cooperativa. En el caso de los tealeros, eran más diversas y excedían lo productivo (ej. obra social), en tanto que entre los productores de tung las demandas se circunscribían a lo productivo: mejores precios y provisión de insumos.
- La situación social y económica de estos productores, hacían y hacen de la cooperativa una institución fundamental para el apoyo productivo y el desarrollo de iniciativas que tiendan a mejorar sus condiciones de vida.

---

<sup>295</sup> En base al trabajo de: Niño y Simonetti, 2004: Capítulo V (pág. 69 a 78).



Actualmente, la cooperativa se comunica con sus socios de manera informal; recurren a los medios de comunicación, principalmente la radio, en horarios de la mañana. El gerente entiende que deberían tener maneras más directas de comunicarse, sobre todo si sostienen la decisión de incorporar las buenas prácticas agrícolas.

Señala además, que les es más difícil la comunicación con los productores de tung, porque son los que se encuentran más distantes y sus operaciones las concretan a través de acopiadores o fleteros; por lo general no vienen a la cooperativa.

Las situaciones de conflicto las resuelven por mayoría en el Consejo de Administración,. Respecto a la distribución de los beneficios, eso está previsto en los estatutos, pero es algo que no han realizado desde que asumió.

Con sentido del humor, señalaba

*“¿Con relación a la distribución de las ganancias? ... si no hay ganancia. Yo estoy hace 9 años y si voy 15 para atrás, son todos años de pérdidas, o sea nunca tuvimos ganancias durante todos estos años, no sabría cómo repartirla, no tenemos ese 'problema'”.*

Actualmente no están realizando actividades de capacitación destinada a los socios. Antes tenían convenios con el INTA, con el IFAI, con la Dirección de Industria de la Provincia, mediante los cuales se capacitaba al personal y a los socios. En líneas generales perciben que los socios perdieron interés.

*“Los socios están interesados en ir a las reuniones para saber cuándo y cuánto les van a pagar. Es lo único que les preocupa, lastimosamente”.*

Al mismo tiempo, para volver a intervenir en los mercados internacionales deben exigir buenas prácticas, porque estos mercados así lo requieren. Son conscientes de que no van a poder vender si no cuentan con certificaciones de calidad y medioambientales.

### **7.3.6. La relación que establecen con el entorno**

La relación de la cooperativa con el gobierno presenta algunos aspectos positivos y otros negativos. En algún momento fueron favorecidos por subsidios y préstamos provenientes del Estado (nacional y provincial).

Entre las negativas, que afectan a todas las cooperativas por igual, se identifica la falta de políticas razonables destinadas a este sector, fundamentalmente aquellas

que les permitan funcionar en condiciones equiparables a las empresas de capital privado.

### 7.3.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa

Esta entidad representa al grupo de cooperativas definido como *“de gran capacidad de transformación y exportadoras”* (Clase 2).

En los objetivos que dieron lugar a su creación se vislumbra la impronta de aquellos inmigrantes pioneros en el proceso de ocupación del territorio provincial, que vieron en la solidaridad cooperativa la mejor estrategia para defender el precio de sus cultivos, además de solucionarles cuestiones referidas al aprovisionamiento de insumos, herramientas y artículos básicos de consumo.

Con el correr de los años, el éxito alcanzado por “Picada Libertad” en el logro de sus objetivos fue acompañado de un gran crecimiento económico y social, lo que la obligó a redimensionar, reestructurar y profesionalizar la organización.

Productivamente, fueron anexando nuevas actividades y productos, ampliando las plantas industriales e incorporando tecnología. Administrativamente, formalizaron nuevos sectores, en los cuales fueron puestos a cargo profesionales ajenos a la entidad. En este sentido, es de destacar que actualmente no tienen ningún empleado que sea al mismo tiempo socio de la cooperativa.

Esta organización derivó en una estructura en la que la suma de las decisiones operacionales recae en el Gerente General, que tiene atribuciones para indicar lo que se debe hacer y los empleados realizan su tarea a cambio de un salario (gestión autocrática). Es el mismo gerente quien señala que su tarea de planificar y coordinar las actividades se ve sobrecargada con la atención de cuestiones que se debieran resolverse en otras instancias.

Actualmente, la relación con los asociados no se plantea a partir del compromiso que puedan tener con la entidad, sino que estos cumplen el rol de clientes proveedores de materias primas. Esto se manifiesta con gran claridad en el caso de los productores de tung, que se encuentran distantes de L. N. Alem y *“por lo general no vienen a la cooperativa”*.

Debido a las dificultades financieras y productivas por la que están atravesando esta entidad, se encuentra en una etapa en la que buscan ahorrar gastos, reduciendo el personal y restringiendo sus actividades a la venta de servicios a terceros, que son

los que compran la producción de sus asociados. El hecho de que la demanda está concentrada en unos pocos clientes, la coloca en una situación de vulnerabilidad.

La difícil situación financiera por la que atraviesan, los obliga a privilegiar aquellos objetivos (económicos) que les permita asegurar su continuidad, aun cuando estos puedan contraponerse a los principios cooperativistas que declaran.

Por sus características organizacionales y productivas, entendemos que esta cooperativa presenta condiciones que habilitan considerarla como *Mutante*, dentro del espectro de modelos morfológicos que fueron identificados. Al mismo tiempo, se considera que en su accionar se diluyen los principios que caracterizan a las instituciones de la Economía Social.

#### 7.4. Cooperativa Frigorífica de Leandro N. Alem Ltda. (COFRA)

Entrevista realizada al integrante del Comité Ejecutivo: Sr. *Guillermo K.*

Se pudo establecer mediante la información censal que esta entidad se caracteriza por ser grande, constituida desde hace más de 10 años, contar con más de 21 empleados remunerados, estar dedicada a la actividad pecuaria, dedicarse a una actividad integral no tradicional, producir con un nivel de transformación de 2do Grado y comercializar a nivel local.

##### 7.4.1. Antecedentes de la cooperativa

Esta cooperativa se inicia mediante el proyecto de reactivación de un frigorífico privado que estaba ubicado en la localidad de Leandro N. Alem y había quebrado. En 1989 se presentó un plan para conformar una cooperativa frigorífica, en la cual se procesarían vacunos y porcinos, como una estrategia de diversificación productiva dentro de lo que es el *Programa de Reconversión de las Áreas Tabacaleras*<sup>296</sup>. Es decir, la cooperativa se inició como una alternativa de diversificación para los productores tabacaleros.

---

<sup>296</sup> Uno de los objetivos fundamentales de este Programa, creado por Ley Nacional N° 19.800, es “lograr la adecuación y modernización de los sistemas productivos, industriales y comerciales, en un marco sostenible en el tiempo, incorporando tecnologías apropiadas para aumentar la eficiencia, mejorar la calidad de los productos obtenidos y favorecer la conservación de los recursos naturales, promoviendo el incremento de las fuentes de trabajo y consolidando la radicación de la familia en el medio rural. También lograr una mayor producción con vista al autoconsumo y comercialización nacional e internacional”.

En: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/222783/norma.htm>.

Para reactivar la planta existente, se comenzó por organizar reuniones con los productores e identificar aquellos que estaban interesados en la actividad pecuaria. Estos, en general, tenían experiencia en hacer este tipo de producción, particularmente en la cría de cerdos, pero siempre a un nivel de subsistencia. La cuestión era convencerlos que debían pasar a una escala comercial.

La propuesta apuntaba a que los productores se encargaran de lo que sabían hacer, que era entenderse desde la cría hasta la terminación de los animales, mientras que de la industrialización se encargaba el frigorífico; el valor agregado que se generaba iba a los productores. Frente a esta propuesta, prosperó la alternativa de producir porcinos.

Para lograr que el *Fondo Especial del Tabaco*<sup>297</sup> les aportara los recursos económicos, era necesario incluir en el proyecto una gran cantidad de productores que desarrollaran una actividad que les generara un ingreso y, al mismo tiempo, fuera complementaria a la producción de tabaco. *La mejor manera de hacerlo fue conformar una cooperativa, que se inició con la participación de 80 productores.*

Los objetivos propuestos inicialmente pudieron ser cumplidos. Por una parte, se generó una actividad alternativa al tabaco y, por la otra, estos productores que obtenían un “animal terminado” en dos años, pasaron a realizarlo en tres o cuatro meses.

La cooperativa tiene aproximadamente 140 socios y son estrictos a la hora de incorporar nuevos integrantes.

*“Hay todo un análisis de los que se postulan. No es cualquiera el que entra, lo termina decidiendo el Consejo. Obviamente, el que termina aprobando o no la incorporación de un socio es la Asamblea. Pero hay todo un análisis del Consejo de Administración de quienes son los potenciales socios. (...) entre ellos se conocen y van incorporando gente con ganas de trabajar en la producción porcina”.*

#### 7.4.2. La organización de la cooperativa

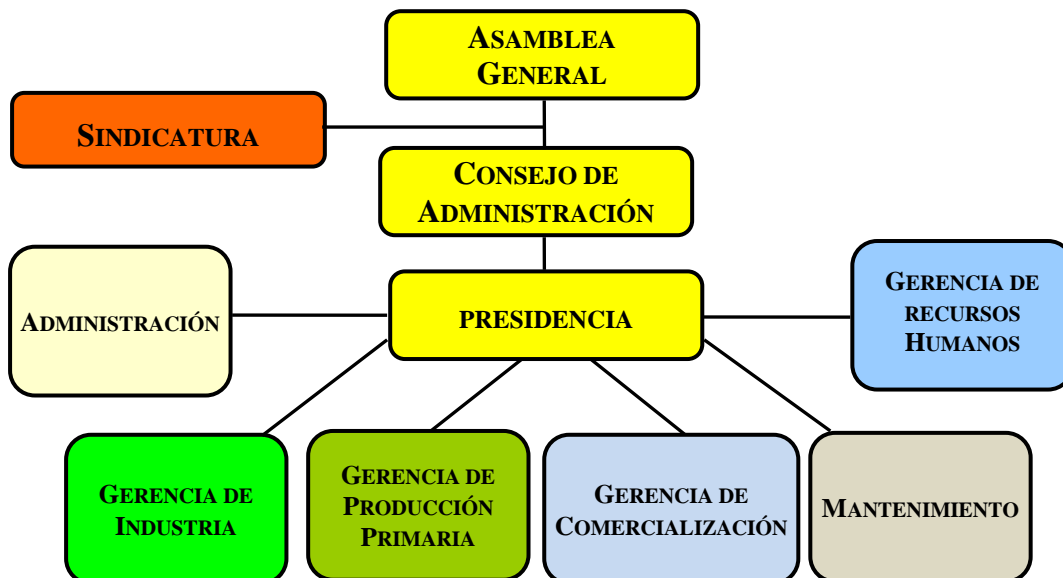
El Consejo de Administración está conformado por el presidente, el vicepresidente,

---

<sup>297</sup> Por Ley N° 19.800 de la Nación, “se creó el Fondo Especial del Tabaco a fin de atender los problemas críticos económicos y sociales de las áreas tabacaleras que se caracterizan por un régimen jurídico de tenencia de la tierra con predominio del minifundio, y atender las tareas relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la producción tabacalera por diversos medios”.  
En: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/222783/norma.htm>.

un secretario, el tesorero y los vocales (dos titulares y dos suplentes); también hay un síndico titular y un suplente. Esto está formalizado y figura en el estatuto.

**Figura N° 6. Estructura Organizacional de la Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem (COFRA). Misiones. 2015.**



**Fuente:** elaboración propia.

El presidente es el que hace de gerente general de la entidad. Además existe una Gerencia de Producción Primaria (atiende todo lo vinculado con los productores y la cría de animales), una Gerencia de Industria (se ocupa del procesamiento de la materia prima), una Gerencia de Recursos Humanos (la atención del personal), una Gerencia de Comercialización y un encargado de mantenimiento.

Además, si bien no está formalizado en el organigrama, funciona un Comité Ejecutivo que se reúne todos los lunes para tratar las cuestiones operativas que requieren una atención inmediata, en el que participan los responsables de cada una de las gerencias y el contador.

Los problemas más generales, vinculados a la política de la COFRA, son atendidos por el Consejo de Administración que, por estatuto, se reúne dos veces al mes. La Asamblea se realiza anualmente y en ella se tratan cuestiones vinculadas a la gestión, y se aprueba la memoria y balance del ejercicio.

Las áreas de gestión están profesionalizadas. Una licenciada en administración está a cargo de la gerencia de recursos humanos (hay más de 120 empleados permanentes, además de los contratados) y son médicos veterinarios los responsables de las gerencias de producción primaria e industria.

La selección del personal la hace RRHH, que tiene la experiencia de conocer los puestos de trabajo y capacidad para evaluar las habilidades personales de los postulantes. Los socios pueden emplearse en la cooperativa, de hecho existen socios que lo son, y los hijos de los socios también lo pueden hacer.

#### 7.4.3. Actividades que desarrollan actualmente

Cuando comenzaron a trabajar, lo que producían era básicamente cortes frescos; esto es, se faenaba el animal y se vendía.

Después comenzaron a industrializar; inicialmente elaboraban embutidos (chorizos, morcillas), que requieren de un proceso básico, rudimentario. Posteriormente se comenzaron a producir los chacinados (jamón, salame).

El mercado los fue llevando a incorporar productos con mayor terminación; sobre este aspecto Guillermo K. señala,

*“(...) tenés que hacerlo, porque cuando ofrecés tiene que ser un paquete completo. Digamos, los clientes no te van a comprar a vos jamón, a otro salamín. Compran al que tiene todo, entonces te van obligando también a tener un mix de productos”.*

Actualmente han logrado una integración vertical de la producción. Producen el alimento balanceado, realizan la cría y terminación del ganado, lo faenan y procesan (en fresco y elaborado), se encargan de la distribución, la venta y la cobranza de lo producido. La rueda operativa completa.

Para lograrlo, tuvieron que incorporar tecnología y seguir los procedimientos que indican las buenas prácticas en la producción de alimentos. Esta es una tarea permanente.

En la producción de los animales, organizan a los socios en dos grupos. Están los que se ocupan de la reproducción y tienen las madres (integración horizontal) y los



que hacen la cría y terminación (integración vertical). Cada productor puede llegar a “hacer” unos 270 cerdos al año.

#### **7.4.4. La manera de comercializar**

La entidad decidió asumir el control de todo el sistema de producción y comercialización. En relación a la comercialización, evaluaron que si se produce algún tipo de deficiencias en la distribución de la mercadería –y en esto la cadena de frío es clave– eso va a afectar el trabajo realizado previamente y, finalmente, la responsable es la empresa.

Actualmente están cubriendo aproximadamente el 20 por ciento del mercado provincial, que para una sola marca es una participación importante. Ahora bien, evaluaron que para crecer tienen que acceder a algunos “nichos” de comercialización (ej. vinotecas) y para ello deben modificar la presentación de sus productos y entregarlo feteado y envasado al vacío, porque estos establecimientos no hacen inversiones en máquinas cortadoras de fiambre. Es el mercado el que les impone el cambio de tecnología.

Tienen algunos puntos de venta propios, pero esto no es el resultado de una política de la empresa, porque no quieren aparecer compitiendo con sus propios clientes. Por eso mismo, no hacen diferencias entre sus propios espacios de comercialización y los de la competencia.

El personal realiza actividades de capacitación permanentemente. El entrevistado comenta que justamente en esos días, el Gerente de Comercialización estaba asistiendo a un curso de logística para tratar de optimizar esa etapa de la actividad.

Como el mercado misionero es chico y la cooperativa ha crecido mucho, para evolucionar necesitan vender afuera y, junto con los requerimientos de buenas prácticas, para el tránsito federal están las exigencias HACCP del SENASA<sup>298</sup>. Eso se está haciendo permanentemente en un acuerdo con la Universidad Gastón Dachary, institución privada de la provincia de Misiones.

Hace dos años que tienen tránsito federal y están comercializando fuera de la provincia. Están vendiendo en las provincias de Chaco, Formosa y, de manera incipiente, en Buenos Aires.

---

<sup>298</sup> El sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) es una forma científica y sistemática de garantizar la inocuidad de los alimentos desde la producción primaria hasta el consumo final mediante la identificación y evaluación de peligros específicos.

#### 7.4.5. La relación con los socios

A los socios se los asiste a través de extensionistas (veterinarios) que los visitan en sus chacras, hace el control sanitario de los animales y les entregan los alimentos.

Hay una comunicación directa. Después, cuando entregan los animales para la faena, tratan con la Gerencia de Producción Primaria, que es la que les hace la liquidación; en el pago de los animales se les descuenta el valor de los lechones y el alimento. El precio que reciben es el de mercado para la máxima categoría de carne; la cotización sale del mercado de Liniers (CABA).

*“(...) a veces se confunden, porque dicen si ustedes son cooperativa tendrían que pagar mejor, más que eso. El problema es le estamos financiando toda la actividad y el costo financiero es altísimo. Nosotros le entregamos los lotes de lechones, les damos alimentos y recién se recupera financieramente cuando vendemos el producto que él nos entregó. Entonces, muchas veces la empresa tiene problemas financieros importantes”.*

La cooperativa puede llegar a rechazarles la producción, son muy estrictos en eso. Por lo general no tienen problemas porque los productores saben que deben seguir las pautas de producción establecidas por la empresa.

No hacen distribución de excedentes, prefieren reinvertir y seguir consolidando la actividad. Colaboran con los socios haciendo las gestiones que sean necesarias para incorporarlos a planes oficiales que les permitan incrementar y diversificar la actividad. Conjuntamente con la Asociación de Plantadores de Tabaco de Misiones (APTM), les permitieron obtener financiamiento para construir “estiercoleros” y realizar un aprovechamiento del estiércol porcino, que puede llegar a incrementarles en un 30 por ciento la productividad del suelo.

Las situaciones conflictivas las resuelven en el Consejo de Administración y por lo general no llegan a tener que recurrir a una votación.

#### 7.4.6. La relación que establecen con el entorno

Colaboran con instituciones de la comunidad como, por ejemplo, la cooperadora policial. Respecto al cuidado del medio ambiente, además del apoyo a los productores en el mejoramiento del suelo mediante el uso de abono orgánico, señala el entrevistado que –si bien desconoce el tema– sabe que la caldera que tienen en funcionamiento combina la utilización de leña y aserrín.



#### 7.4.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa

La entidad representa al grupo de cooperativas definido como *“pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta”* (Clase 3).

Entre los objetivos que dieron lugar a su creación se percibe con claridad que la propuesta no surgió desde el sector de la producción sino de quienes vieron en los fondos provenientes del Programa de Reconversión de las Áreas Tabacaleras, la posibilidad de reactivar un frigorífico que había quebrado en la localidad de Leandro N. Alem.

La cooperativa ha sido muy exitosa en su intención de producir alimentos derivados de la carne de cerdo para el mercado local, a tal punto que fueron evolucionando en el proceso de industrialización hacia una producción cada vez más elaborada en su terminación y presentación, como también en la integración vertical de esta producción. En la actualidad están incursionando en mercados extra provinciales.

Este proceso evolutivo los ha llevado a redimensionar, reestructurar y profesionalizar la organización. A la estructura administrativa básica que debe tener una cooperativa, han incorporado distintas gerencias que están a cargo de profesionales que se ocupan de la producción primaria e industrial, de la comercialización y de los recursos humanos. También cuentan con un área de administración y otra de mantenimiento.

En un estilo de gestión que podría interpretarse como autocrático, la presidencia ha concentrado la suma de las decisiones administrativas de la organización (no cuentan con un gerente), y recurre a un Consejo Ejecutivo “ad hoc” para consultar sobre aquellas cuestiones más urgentes.

La relación con los asociados no se plantea a partir del compromiso que puedan tener con la entidad, sino que estos cumplen el rol de clientes proveedores de materias primas, bajo condiciones de producción que son prototípicas –pero no exclusivas– de la actividad tabacalera (agricultura de contrato), sector del cual provienen los productores de la cooperativa<sup>299</sup>.

---

<sup>299</sup> “En el caso particular del tabaco, en la relación de subordinación que se establece entre los agricultores y las empresas acopiadoras, desempeñan un rol fundamental los “instructores” que ponen las empresas, los cuales –asistencia técnica mediante– realizan la tarea de controlar que los productores se ajusten estrictamente a las prácticas de producción establecidas por el capital. Es así como estos agricultores fueron transformados en “plantadores” al servicio de las mismas” (Simonetti, et al., 2011: 31).

Como en este caso, cuando se trata de actividades que requieren un estricto control de sus prácticas y un envío rápido a las plantas procesadoras, son desarrolladas por productores de subsistencia agrupados en las cercanías de esas agroindustrias, manejadas por las compañías que les ofrecen asistencia técnica, insumos y el procesamiento de los productos, los cuales son vendidos por medio de las mismas. De esta manera las empresas transfieren los riesgos de la producción primaria a los productores y se apropian de gran parte de la renta producida por este sector (Payer en Simonetti et al., 2011: 31).

La cooperativa no realiza distribución de excedentes porque prefieren invertir y seguir consolidando su actividad. A su vez, el compromiso que tienen con el entorno se reduce a colaborar con algunas instituciones de la comunidad y no expresan estar desarrollando una política institucional que ponga atención en el cuidado del medio ambiente.

Las características organizacionales y productivas de la COFRA autorizan a considerarla como Mutante, dentro del espectro de modelos morfológicos reconocidos oportunamente. Al mismo tiempo, en su accionar no se identifican los principios que caracterizan a las instituciones de la Economía Social.

### **7.5. Cooperativa Apícola y Agropecuaria Las Misiones Ltda.**

Entrevista realizada al socio: Sr. **Luis F.**

Constituida hace más de 10 años, los datos censales permitieron establecer que esta cooperativa tiene por características ser chica, no tener empleados remunerados, dedicarse a una actividad no tradicional para la provincia, ser especializada, no realizar transformación de sus productos y comercializar en el mercado local.

#### **7.5.1. Antecedentes de la cooperativa**

En el año '98 un grupo de 12 a 15 personas tomaron un curso de apicultura en Posadas. En ese momento se plantearon *¿qué hay en Misiones de apicultura como para empezar a desarrollar la actividad?* Y se encontraron con que no había nada.

Veían potencial para desarrollar esta actividad, que había desaparecido en la pro-

vincia con la llegada de la *abeja africanizada*<sup>300</sup>.

*“Desde ese momento, allá por los años 50 o 60, se extinguió prácticamente la apicultura en Misiones. La gente no quiso saber más nada porque murieron animales, personas, ... un desastre”.*

Empezaron por aunar criterios y viendo en otras provincias qué más podían agregar a la actividad. En Corrientes, a través del PROAPI<sup>301</sup>, asistieron a un curso –de un año de duración– para promotores apícolas del NEA. También participaron, en la Facultad de Ciencias Agrarias de Santiago del Estero, en un curso latinoamericano de calidad de miel, cera y propóleos. Esas experiencias les sirvieron para que después ellos también comenzaran a implementar actividades de capacitación en iniciación apícola.

En el año '99, doce de los que participaron en aquel curso inicial de Posadas, *“decidieron asociarse y lo hicieron bajo la figura de una cooperativa”.*

*“La verdad que nos juntamos no sé si con ese fin o ese espíritu solidario, porque hoy conservamos 6 o 7, de esos 12 que éramos originalmente, varios se fueron por cuestiones laborales. En mi caso particular me metí tanto que me formé como técnico en administración de cooperativas y mutuales”.*

La primera presidencia la ejerció la Lic. Graciela Hedman, que después pasó a ser coordinadora apícola de la provincia y, posteriormente, coordinadora apícola nacional, dejando de ser productora y socia de la entidad.

A través del PRODERNEA<sup>302</sup>, que era un programa de desarrollo rural que funcionaba en ese momento, los 12 integrantes de la cooperativa obtuvieron créditos individuales (\$1.200 de ese momento) y –a través de un acta– pusieron ese dinero a disposición de la cooperativa para que se hiciera todo el desarrollo de lo que entendieron se necesitaba.

---

<sup>300</sup> También conocidas como *abejas africanas*, y vulgarmente como “abejas asesinas” debido a su agresividad, se obtienen de cruzar una subespecie natural del África con subespecies domésticas.

<sup>301</sup> Se hace referencia al Programa Nacional Apícola del INTA (PROAPI).

<sup>302</sup> Se refiere al Programa de Crédito y Apoyo Técnico a Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino, cuyo propósito era contribuir a superar las condiciones que generan la pobreza rural, a través del aumento sostenible del ingreso y de la capacidad de autogestión de pobladoras y pobladores rurales e indígenas de las provincias del noreste argentino. Era ejecutado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos y los Ministerios de Agro y la Producción de las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones, y financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Dejó de funcionar en diciembre del 2007. En: [http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/prodernea/-que\\_es/index.php](http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/prodernea/-que_es/index.php).

*“Formar un criadero de reinas, armar nuevos núcleos de familias de abejas a través de la reina y, de esa manera, empezar a multiplicar el material vivo, que era lo que hacía falta aquí en la provincia”.*

Con la participación de dos estudiantes de genética que pertenecían a la cooperativa fueron mejorando la variedad de abejas criollas que habían quedado en la provincia, que no eran mansas pero si de menor agresividad. Así, obtuvieron un eco-tipo local menos agresivo y de mayor productividad y hoy se puede decir que Misiones está aportando un buen material vivo a otras provincias, porque se trata de abejas que no invernán, que no tienen estacionalidad.

Por otro lado, hicieron un convenio con el INTA, que les cedió un espacio en la regional cercana a Posadas (Regional Zaimán) donde, durante un período de 3 años, los días sábado realizaban cursos de iniciación apícola. Mediante esta operatoria formaron a muchas personas que venían desde distintos lugares, porque estos cursos no se hacían en otros puntos de la provincia.

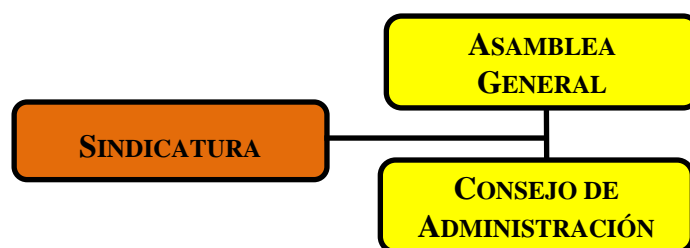
*“Algunos ya tenían una que otra colmena, por ahí de un pariente y se empezaron a interesar porque, allá por el año 2001, la economía estaba complicada, había despidos en las fábricas e industrias. Tuvimos que afianzarnos en algo y empezamos a hacer este tipo de actividad, por ahí complementario a lo que veníamos haciendo cada uno”.*

Pasado estos años, se puede decir que fueron logrando los objetivos que se propusieron inicialmente: producir y capacitar a aquellos que estuvieran interesados en la apicultura para obtener mayores volúmenes.

Es importante destacar que, con posterioridad a esta iniciativa, se conformaron otras asociaciones y cooperativas dedicadas a la apicultura.

### 7.5.2. La organización de la cooperativa

**Figura N° 7. Estructura Organizacional de la Cooperativa Apícola y Agropecuaria Las Misiones**



**Fuente:** elaboración propia.

En su organización tienen al presidente, un secretario, un tesorero, dos vocales (Consejo de Administración) y un síndico (Fiscalización). No tiene gerente y todos los cargos están cubiertos por los socios, no tienen empleados asalariados. Son 5 los socios que trabajan en la cooperativa.

Funcionan de manera horizontal y por ahora no tuvieron que crear nuevas áreas administrativas, aunque a futuro prevén que lo deberán hacer.

El Consejo se reúne dos veces al mes y en ese ámbito toman las decisiones que, por lo general, no son de último momento. Se toman su tiempo, se analiza entre todos.

Cuando tiene que cerrar un ejercicio, recurren a los servicios de un contador.



### 7.5.3. Actividades que desarrollan actualmente

La cooperativa tiene 60 colmenas que son de la cooperativa. Todavía no están acopiando miel de los asociados, no le compran sus productos. Cada productor tiene su colmena aparte y la cooperativa les presta el servicio de la extracción de la miel.

Uno de los asociados, que tiene un par de hectáreas en Colonia Profundidad, les cedió el espacio para colocar las colmenas y desarrollar

la actividad. También cuentan con un espacio similar a éste, que habilitaron para hacer la extracción de miel y el envasado artesanal.

En Posadas tiene la dirección postal para cualquier tipo de comunicación, pero la cooperativa funciona en Profundidad.

Recientemente lograron que la intendencia de Colonia Profundidad les dé en comodato dos hectáreas para construir lo que necesitan edificar, pero hasta ahora no consiguieron quien la financie.

*“Ahora estoy haciendo un proyecto para el Pro Industria (...) Estaríamos presentando un proyecto para ver si podemos lograr la parte edilicia (...) El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)<sup>303</sup> tiene 3 modelos de plantas, me van a facilitar el costo de una planta para plasmar en el proyecto. Porque maquinarias en sí, tenemos. O sea que, en estos momentos, a través de Desarrollo Social y de nuestra Federación, se hizo un proyecto y fue para la compra de maquinaria que es una línea de envasados, el homogeneizador, los decantadores y la pasteurización del producto”.*

Actualmente están produciendo una miel untable (miel crema), que obtienen mediante un proceso mecánico que rompe los cristales de la miel y la vuelve más espesa. Siguen investigando y, mediante los cursos, asesorando a los productores sobre otros productos y subproductos que pueden conseguir de la colmena: propóleos y cremas bases que se obtienen a partir del mismo<sup>304</sup>, jalea real, etc.

Están habilitados por el Registro Nacional de Productos Alimenticios y han participado en jornadas en la Facultad de Ciencias Económicas (UNaM) sobre BPM. La mayoría las ha incorporado.

Tienen un proyecto con los pueblos originarios para enseñarles a producir miel en forma comercial (moderna) e incorporar sus artesanías en la presentación del envase.

*“(...) el proyecto productivo consiste en proveer de colmenas a las comunidades que tienen mayor espacio selvícola, para que puedan desarrollar la actividad apícola. Y la familia en sí trabaja en la cestería decorando el envase y eso destinarlo al mercado turístico. (...) de esta manera ellos pueden auto-gestionar su economía a través de la apicultura, relacionando y reorganizando la artesanía en una actividad que conocen bien, pero no así la apicultura moderna”.*

Este proyecto implica un seguimiento técnico durante cinco años, hasta que esta población se afiance en la actividad. Por ahora los acompañan en la producción, hacen la extracción de la miel, la envasan y la comercializan en algunos eventos importantes, dentro y fuera de la provincia.

---

<sup>303</sup> El INTI es una institución dedicada a brindar ayuda a productores industriales, especialmente de pequeña escala.

<sup>304</sup> A partir de esa crema base se elabora jabón, cremas, pastillas, caramelos y, combinando con la miel, se produce una bebida energizante para los deportistas.

Un proyecto productivo en el que vienen trabajando es en la producción de miel de *moringa*<sup>305</sup>, un arbusto de crecimiento muy rápido que tiene múltiples beneficios para la salud humana y, por su floración, gran potencial para la apicultura. Esta planta puede suplir los baches en los momentos de falta de floración y, además, sirve para el consumo humano y de los animales. En este proyecto están trabajando asociados con otra entidad (La Cooperativa Moringa) y ya han hecho algunas experiencias.

#### 7.5.4. La manera de comercializar

Tienen dos marcas para comercializar la producción; “*Las Misiones*” para la miel común y “*Tamandú*” para la producción de los pueblos originarios. Se las puede conseguir en el *Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas* y en la *Galería del Mate*, en la costanera de la Ciudad de Posadas.

La producción de Misiones no llega a abastecer el mercado provincial, todo lo que se produce se vende a muy buen precio. La miel que se obtiene es multifloral, de monte y de pradera, y es el potencial de la flora misionera lo que la diferencia de la producción que se obtiene en otras provincias. Son mieles de buena calidad, no claras, sino oscuras.

*“(...) vendemos todo en la zona, local. En Iguazú estuvimos en la Feria Internacional Apícola, donde participaron expositores de varios lugares de Latinoamérica. Les gustó mucho nuestra miel, por ejemplo, a los colombianos. Es más, nos pidieron que les mandemos todos los datos para que ellos nos registren como exportadores. Volumen no hay aquí en la provincia. En los eventos que hay llevamos la miel para degustar”.*

En el encuentro internacional organizado en el año 2014 por la Federación Internacional de Asociaciones de Apicultura (APIMONDIA), la asociación de apicultores de 25 de Mayo (Misiones) logró el primer premio en miel oscura.

La producción se vende a precio de mercado, tratando de competir con todos en la calidad y no en el precio. Misiones no tiene un precio fijo, porque no hay un mercado formal de productores apícolas.

Cuando estuvieron en un evento en Puerto Iguazú, a la gente del Hotel Amerian les

---

<sup>305</sup> La **Moringa** (*Moringa Oleifera*), planta de la familia Moringaceae, originaria de la India, “*presenta un alto contenido de proteínas, vitaminas, minerales y una cantidad excepcional de antioxidantes que le confieren cualidades sobresalientes en la nutrición y salud humana*”. En: <http://www.moringapura.com/-moringa-organica/beneficios-de-la-moringa-en-la-salud-humana/>

gustó mucho la presentación del envase con artesanía de los guaraníes. Ahora están en tratativas para comercializar la miel en un envase de menor tamaño en un shopping que tiene el hotel.

*“Este producto más chico sería un envase de vidrio de 40 gramos, decorado con las artesanías aborígenes. Teníamos los de 250 y si integramos algo más chico vamos a conversar. Y bueno, la idea a futuro es lograr ese mercado o tener en restaurant las mini porciones de esa miel. No solo la miel líquida, sino también la miel cremosa”.*

El entrevistado entiende que si hoy tuvieran una infraestructura como para brindar un servicio adecuado, tanto a los socios como a terceros, la cooperativa estaría en condiciones de capitalizarse y poder ayudar a los productores con una mayor cantidad de colmenas y de esa manera podrían tener una producción continua y un volumen asegurado para salir al “mercado formal” de la provincia.

Actualmente pertenecen a la Federación Argentina de Apicultura, que está respaldada por más de 70 cooperativas de las cinco regiones en que “dividieron” al país.

*“En la federación se están desarrollando grandes proyectos para estas 5 regiones, como por ejemplo microcréditos, maquinarias para el desarrollo de las actividades de distintos sectores, convenios con las universidades (la Tecnológica, la de Rosario, la UNaM)”.*

También están adheridos a la Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda. (COOPERAR) y a través de ellos participaron en la Expo Internacional de Curitiba (Brasil), representando a la Argentina. En esa oportunidad se hicieron contactos comerciales que resultaron beneficiosos para las cooperativas que integran la federación de apicultores, que en este momento está produciendo grandes cantidades de miel.

#### **7.5.5. La relación con los socios**

Actualmente son 21 los socios que conforman la cooperativa.

Dentro del Acta Constitutiva se contempla redistribución de los excedentes entre los asociados o la reinversión del capital en insumos para los productores.

*“Hoy por hoy hacer apicultura es carísimo, porque todos los insumos se fueron a las nubes, sobre todo lo que es la cera que se reemplaza cada tanto, porque a veces se rompe o se oscurece. Una buena marca con calidad*



*sanitaria está en \$1200 pesos los 10 kilos de cera, que rinden para 10 colmenas como mucho”.*

El hecho de que actualmente no estén acopiando y comercializando la producción de sus socios, no les ha generado mayores conflictos institucionales debido a que sus asociados en este momento no necesitan de la cooperativa para poder vender. Incluso consiguen mejores precios en sus ventas particulares.

Esto último ocurre aun cuando lo establecido legalmente es que el productor debe entregar la miel a la cooperativa para su comercialización.

*“(...) en ese aspecto no les tenemos cautivos en el sentido que hay un acta constitutiva donde en uno de los artículos el asociado tiene que entregar la miel a la cooperativa para su comercialización. Y lo que se vende va para el productor, a excepción de un 10 por ciento que es para el gasto administrativo y todo lo que es la logística. Esto sería lo establecido legalmente. Pero esto no está ocurriendo, porque en este momento no tenemos infraestructura suficiente”.*

Es de esperar que, en algún momento no muy lejano, los productores vayan a tener dificultades para comercializar en forma particular. Esto debido a las exigencias que tiene la producción de alimentos en general para garantizar “inocuidad alimentaria”.

Ahora mismo ya se está exigiendo a los productores de miel que estén inscriptos en el Registro Nacional de Productores Apícolas (RENAPA), para lo cual deben ser localizables y estar establecidos. También deben inscribirse en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA)<sup>306</sup> que es de sanidad animal, pero que también se les exige a los productores apícolas.

Actualmente, realizan actividades de capacitación para los socios, que son abiertas para toda la comunidad. Son jornadas de actualización y capacitación.

#### **7.5.6. La relación que establecen con el entorno**

En líneas generales, se trata de una entidad que realiza un buen aprovechamiento de las oportunidades que les brinda el Estado (nacional y provincial) para poder capitalizarse y desarrollar su actividad.

---

<sup>306</sup> Otorgado por el SENASA, es un registro mediante el cual, a través de un código, se asocia al productor agropecuario con el campo donde realiza su actividad.

*“Hay líneas de financiamiento, en este momento. (...) Ahora se están organizando en bajar proyectos para los productores pero tienen que estar asociados en alguna cooperativa para que le puedan bajar. Esos créditos, que no significan mucho al momento de devolverlos, son de gran ayuda para capitalizarse. Ya hemos logrado varios para los productores”.*

Con la UNaM están desarrollando actualmente un proyecto de investigación mediante el cual realizarán un relevamiento de los productores cooperativizados, para concluir sobre las fortalezas y debilidades de las cooperativas provinciales.

Respecto al cuidado del medio ambiente, entienden que la apicultura hace un aporte a la biodiversidad y, en consecuencia, los productores deberían recibir alguna retribución por ello.

#### **7.5.7. Consideraciones finales sobre la cooperativa**

Esta entidad, que representa a las cooperativas definidas como de *“capacidad de transformación mínima y alcance local”* (Clase 4).

Cuando fue conformada, sus asociados no se integraron motivados por los principios y valores del cooperativismo, sino más bien por los beneficios que les reportaba esa forma de organización institucional. Pero, al mismo tiempo, se trata de una cooperativa en la que no se vislumbran conflictos entre sus principios institucionales y los fines económicos que persiguen.

Tiene un escaso grado de institucionalización formal, en el cual no se distingue claramente la diferencia entre dirigentes y dirigidos (un modelo de administración colegiada). La misma funciona en base al trabajo que realizan los socios y la asignación de los beneficios que obtienen la realizan de manera transparente.

En este caso, la cooperativa busca ahorrar gastos en el proceso de producción y los socios lo que obtienen son algún servicio para su producción particular. Unos pocos, también se desempeñan como trabajadores en la entidad.

En su “disputa” por participar en el mercado, disponían de escaso a nulo capital económico y recurrieron a sus conocimientos sobre los fondos que ofrecía el Estado para capitalizarse y desarrollar esta actividad, lo que les ha permitido competir con posibilidades ciertas en el mercado local.

Las características de esta cooperativa permiten situarla en el *Modelo Morfológico Consecuente* y responden a los principios que definen a la Economía Social

## 7.6. A manera de síntesis del capítulo

**Cuadro N° 27. Resumen de las cooperativas consideradas según las dimensiones utilizadas en el análisis**

DIMENSIONES CONSIDERADAS	COOP. YERBATERA, AGROPECUARIA Y DE VIVIENDA ZONA CENTRO LTDA.	COOP. DE PRODUCTORES Y ELABORADORES DE TÉ DE GUARANÍ LTDA.	COOP. AGRÍCOLA PICADA LIBERTAD LTDA	COOP. FRIGORÍFICA DE LEANDRO N. ALEM LTDA.	COOP. APÍCOLA Y AGROPECUARIA LAS MISIONES LTDA.
CARACTERIZACIÓN TIPOLOGICA	<b>Clase 1:</b> con capacidad intermedia en la producción y en la comercialización.	<b>Clase 2:</b> con gran capacidad de transformación y exportadoras	<b>Clase 2:</b> con gran capacidad de transformación y exportadoras	<b>Clase 3:</b> pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta	<b>Clase 4:</b> con capacidad de transformación mínima y alcance local
LA ADMINISTRACIÓN	Mínima burocratización administrativa; no posee empleados remunerados	Escasa burocratización administrativa.	Estructura organizada de manera jerárquica y autoritaria, muy burocratizada.	Organización autocrática en su funcionamiento, con una estructura formalizada y un área de gestión profesionalizada.	Escaso grado de institucionaliz. Formal y un modelo de administración colegiada.
ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN	Producen de yerba mate canchada.	Producen yerba mate canchada y té en rama. También obtienen yerba mate molida para los socios.	Producen yerba mate, té y aceite de tung.	Carne de cerdo y chacinados.	Miel de abeja
TECNOLOGÍA	Reconvirtieron el proceso de secado a leña utilizando chip.	Han incorporado la aplicación de BPM y computarizado las tareas de administración.	Dificultades financieras llevaron a la cooperativa a dejar de realizar BPA y BPM.	Incorporaron tecnología para seguir las buenas prácticas en la producción de alimentos.	Han incorporado tecnología que les permite ampliar las formas de presentación del producto.
LA MANERA DE COMERCIALIZAR	Concentrada en pocos clientes, provee de materia prima a una exportadora. Sin problemas de calidad en la producción.	Para evitar complejizar la organización, se integraron a empresas que tienen marcas y venden a consumidores finales.	Está concentrada en pocos clientes y la producción destinada a mercados muy formalizados.	Destinan la producción a consumidores finales, actuando en mercados altamente formalizados.	Venden a consumidores finales en ferias y mercados locales.
RELACIÓN CON LOS SOCIOS	Realizan actividades de capacitación a sus asociados en BPA. Son formadores de precios y les proveen a sus socios de insumos a menor costo.	Les ofrecen el servicio de procesamiento y la venta. Les pagan con precios que están por encima del oficial.	Los asociados cumplen el rol de clientes, prov. de materias primas. La cooperativa les ofrece el servicio de industrializar la producción.	Los asociados cumplen el rol de clientes prov. de materias primas, bajo condiciones de prod. que son típicas de la agricultura de contrato.	Los socios obtienen algún servicio para su producción particular. Unos pocos, también se desempeñan como trabajadores en la entidad
RELACIÓN CON EL ENTORNO	Colaboran con varias organizaciones de la comunidad. Escaso vínculo con el estado. En el secado de la yerba no utilizan madera de bosque nativo (plan dendroenergético).	No recurre al Estado para resolver problemas institucionales; son proveedores de trabajo formal en el medio y colaboran con las instituciones locales.	Recibieron subsidios y préstamos por parte del Estado. No desarrollan prácticas de cuidado del medio ambiente y no colaboran con otras organizaciones locales.	Colaboran con algunas instituciones de la comunidad y no manifiestan estar desarrollando una política institucional que atienda el cuidado del medio ambiente.	Mantiene una buena relación con distintas organizaciones del Estado. Por el tipo de actividad que realizan tienen un comportamiento amigable con el medioambiente.
EVALUACIÓN FINAL	Es una cooperativa <i>Consecuente</i> con sus fines organizacionales, que <i>cumple con los principios de la Economía Social</i> .	Es una cooperativa <i>Paradojal</i> que, en su accionar, <i>sostienen los principios de las instituciones de la Economía Social</i> .	Es una cooperativa <i>Mutante</i> , en la que <i>se diluyen los principios de las instituciones de la Economía Social</i> .	Es una cooperativa <i>Mutante</i> y en su accionar no <i>se identifican los principios de las instituciones de la Economía Social</i> .	La cooperativa es <i>Consecuente</i> con sus fines y responde a los principios de la Economía Social.

**Fuente:** elaboración propia.

## CONCLUSIONES

---

Como se ha podido ver a lo largo de esta presentación, el proceso de globalización ha establecido un modelo de producción y acumulación que se caracterizó por su enorme capacidad para la generación de riqueza y, al mismo tiempo, por la creciente desigualdad en la distribución de los recursos obtenidos. Esto ha creado tensiones que animaron la difusión de perspectivas diversas, en las cuales la discusión sobre la función que debe cumplir el Estado ocupa un lugar de privilegio.

Las políticas económicas implementadas en los países de América Latina, inspiradas en las recomendaciones del Consenso de Washington e impulsadas por los organismos internacionales de crédito, han demostrado su incapacidad para promover procesos de crecimiento económico con inclusión social (desarrollo social), provocando un gran debilitamiento en la credibilidad de las instituciones de la democracia y sus representantes.

Aun así, el sector público desempeña un rol determinante en la implementación de políticas exitosas, siendo el fortalecimiento de la actividad estatal una condición necesaria a la hora de diseñar actividades de desarrollo social.

En este sentido, es evidente que las carencias exhibidas por el Estado de Bienestar para administrar las contradicciones políticas, económicas y sociales producidas en las naciones capitalistas a partir de la globalización, hicieron de su transformación un hecho irreversible. Por otra parte, se debe reconocer que no se visualizan claramente cuáles son las transformaciones necesarias para adecuar las funciones del Estado al modelo de sociedad que plantea un desarrollo globalizado y las demandas que de él se derivan.

Dentro de este panorama, es posible identificar posturas que van desde volver a establecer un Estado que garantice cierto grado de previsibilidad económica e inclusión social, hasta aquellas otras que alientan la reducción de sus funciones a la mínima expresión, priorizando –por encima de cualquier otra cuestión– las oportunidades de crecimiento que el nuevo escenario económico les brinda.

Las alternativas de libre mercado que se impulsan desde los grupos capitalistas más

concentrados y las respuestas “neopopulistas” ejerciendo una defensa a ultranza de las conquistas sociales logradas en las épocas de bonanza del Estado de Bienestar, aparecen como acciones y reacciones sectoriales que no resuelven los problemas de fondo e incluso profundizan las desigualdades sociales a niveles intolerables de contener políticamente en las sociedades democráticas.

Evitar caer en la mirada nostálgica de unos como en las posiciones apologéticas de otros, parece la manera más apropiada de situarse al analizar los problemas que se plantean en la actualidad.

\*

La necesidad de establecer estrategias de crecimiento que permitan recuperar condiciones de mayor equidad social y económica, obligó a revisar los enfoques tradicionales del “desarrollo nacional”, reivindicando a su vez el ámbito local como un espacio concreto de participación social.

Devolverle a los agentes e instituciones locales el protagonismo en la transformación de sus realidades, se presenta actualmente como una respuesta política apropiada frente al modelo globalizador hegemónico.

En este sentido, cobra fuerza la perspectiva de un *Desarrollo Territorial*, que promueve el crecimiento participativo, concertado y descentralizado, en el cual los individuos y la comunidad recuperan el protagonismo en la toma de decisiones.

La implementación de políticas que prioricen las potencialidades de desarrollo del territorio, establece condiciones propicias para que un espectro de entidades, más amplio que el conformado por las empresas económicas de capital, puedan prosperar y fortalecerse, distinguiéndose en su accionar del modelo impuesto por la globalización.

En América Latina, esta estrategia de desarrollo ha encontrado un campo propicio para su difusión.

\*

En el contexto de las transformaciones sucedidas durante las últimas décadas (expansión del comercio, de las tecnologías y el financiamiento; concentración del poder y la riqueza; mundialización del capital financiero), las empresas debieron adoptar diferentes estrategias que les permitieran su incorporación a los mercados, adaptación a las nuevas condiciones de competencia y crecimiento, en el marco de “la globalización”.

Las instituciones inscriptas en lo que se reconoce como la Economía Social, que intervienen tanto en los mercados de capital como en “no mercados” y se desarrollan apoyadas en actividades predominantemente locales, debieron enfrentar los cambios producidos por la globalización siendo portadoras de principios y valores diferentes a los promovidos por el modelo de desarrollo hegemónico.

El hecho de que priorizaran la satisfacción de necesidades y el interés social, valoraran el trabajo por sobre el capital y se ampararan en una racionalidad económica en la que se privilegia maximizar los ingresos o ahorrar en gastos, permitió que estas entidades obraran como un factor democratizador de la economía (Caracciolo y Foti).

Es posible identificar diferentes autores (Barbosa y Grippo, García Serrano y López Serrano, entre otros) quienes, ante la ausencia de Estado y frente a la inequidad existente en la distribución de riqueza, le asignan a estas instituciones un rol protagónico e intransferible en la construcción de un modelo alternativo al vigente. *“Sobre la identidad cooperativa se cimentará la cultura de la solidaridad y debemos lograr diferenciarnos de los demás modelos empresariales”* (Izquierdo Albert).

Es evidente que los principios y valores que las animan permiten establecer una distinción notoria entre las mismas y los emprendimientos productivos de capital, que establecen una racionalidad económica en la que se prioriza el lucro y la acumulación, maximizando las tasas de ganancia.

Esta situación, lejos de beneficiarlas, instaló en primera instancia serios interrogantes sobre las posibilidades que tienen las entidades de la Economía Social de poder sostenerse en los mercados actuales, conservando al mismo tiempo los fundamentos que las animan.

Las entidades cooperativas, que son emprendimientos de la economía social que intervienen en los diferentes mercados produciendo bienes y servicios, ocupan un lugar preponderante en este tipo de análisis, principalmente cuando la lógica de los mercados de capital han demostrado incapacidad para satisfacer necesidades sentidas por los sectores de la producción, del trabajo y del consumo.

En el caso concreto de las entidades cooperativas, la disyuntiva planteada no es novedosa ya que, como señalara Rosa Luxemburgo, *crecer y desnaturalizarse o desaparecer*, han sido históricamente las opciones que han tenido estas entidades.

Es evidente que las cooperativas sólo podrán alcanzar sus fines sociales si sobreviven y se desarrollan como empresas económicas. El principal escollo que deben salvar para cumplir con este propósito está en el hecho de que deben competir con las empresas de capital en condiciones desiguales (el “raquitismo empresarial” de las cooperativas, que señala Formento), dado que estas últimas disponen de recursos suficientes para afrontar los desafíos tecnológicos que se les plantean y disponen de estructuras organizativas que les otorgan beneficios a su desenvolvimiento.

Las cooperativas conocidas como “*de la nueva generación*”, que se caracterizan por adoptar técnicas de gestión empresarial y hacen prevalecer criterios de rentabilidad en su administración, logran superar las limitaciones que les atribuyen a estas entidades, pero en su accionar priorizan patrones de eficiencia que van en detrimento de los principios de solidaridad enarbolados por el cooperativismo; estas cooperativas, por ejemplo, desplazan de la entidad a aquellos socios que no cumplen con los estándares de producción establecidos.

El tener que incorporar prácticas empresariales que les permitan adaptarse a las necesidades planteadas por el modelo actual de desarrollo capitalista, sin descuidar el protagonismo que les cabe en la implementación de proyectos de cambio social, coloca a las cooperativas frente a uno de sus principales dilemas: *cómo crecer sin desnaturalizarse*.

Las cooperativas del sector agropecuario muestran condiciones particulares, principalmente por estar vinculadas a productores de escasos recursos, comercializar bienes con grandes variaciones de precios en el mercado internacional, desconocer las exigencias de los mercados (muchas veces lejanos) y carecer de integración vertical, horizontal, nacional e internacional. A estas limitaciones propias, se le agrega la inestabilidad de las políticas económicas, tan recurrentes en los países con economías dependientes.

La permanente tensión que les plantea a las cooperativas tener que alcanzar su identidad en el marco de políticas económicas inestables, respondiendo simultáneamente a los imperativos del mercado y a los requisitos de prácticas institucionales democráticas, se amplifica y adquiere características particulares cuando el accionar de estas entidades se vincula con actividades o productos que se desarrollan en economías regionales periféricas.

Más allá de las restricciones reseñadas, existe consenso en la necesidad de que las

cooperativas se deben modernizar, ser más eficientes tecnológicamente, estimular la innovación, capacitar al personal, robustecer su identidad, manejar estrategias de mercado y actualizar su esquema de gestión política y administrativa para lograr una mejor integración a mercados cada vez más globalizados en su funcionamiento.

\*

Los productores agropecuarios medianos y pequeños son los que, mayoritariamente, recurren a las cooperativas para resolver gran parte de sus problemas de consumo, producción y comercialización. Este sector se encuentra, en la actualidad, inserto en un modelo de producción (la agricultura industrial) que —por sus características intrínsecas— los margina, empobrece y genera fuerte dependencia económica, principalmente con el sector industrial.

La reproducción social de estas unidades depende en gran medida de la realización de buena parte de su producción en los mercados capitalistas y, aunque en los últimos años los precios relativos de los productos agropecuarios hayan experimentado cierta recuperación, históricamente la evolución de los mismos han estado en baja. Esta inestabilidad llevó a que el sector, para poder sostener su rentabilidad, tuviera que incrementar de manera sostenida sus volúmenes de producción.

En el esquema productivo actual, son las grandes empresas agroindustriales las que organizan la actividad agrícola transfiriendo los riesgos de la actividad a los productores y reservándose para sí las etapas en las cuales el ciclo de reproducción del capital es sensiblemente más rápido.

De esta manera los pequeños y medianos productores realizan una “agricultura de contrato”, en la cual “ceden” el control de la plantación a la agroindustria, a cambio de insumos, asistencia técnica y seguridad en la venta de su producción, transformándose de “agricultores” en “plantadores” al servicio de las empresas.

La creciente producción agrícola para el mercado redujo aquella destinada a la subsistencia (disminución del autoconsumo), afectando la autosuficiencia de las unidades productivas. Así, el modelo hegemónico, orientado a hacer más eficientes aquellas unidades que pueden darle un uso intensivo a los insumos y la maquinaria, colocó a la pequeña producción familiar en una situación límite.

La globalización hizo evidente que el “modo de producción campesino” no está determinado únicamente por su propia lógica, al imponerle condiciones que muchas



veces los conduce a recurrir a la lucha política para alcanzar aquellos objetivos que la economía les niega.

\*

Las políticas neoliberales implementadas en la Argentina desde fines de los '80 hasta la crisis económica del 2001 no fueron propicias para el desarrollo ni para el fortalecimiento del movimiento cooperativo, aun cuando –en estos años– se trataba de gobiernos democráticos. Se alteraba así la relación positiva establecida previamente entre las políticas implementadas por los gobiernos democráticos y las condiciones favorables para el desarrollo de la economía social.

En este contexto, la actividad de las cooperativas agrarias sufrió una fuerte retracción, tanto en el número de entidades y asociados como en la participación de las mismas en el total obtenido por el sector primario.

La salida del *Plan de Convertibilidad* benefició la actividad exportadora, particularmente la de los productos primarios. Al mismo tiempo, las políticas implementadas para favorecer la inserción de la producción agraria argentina en los mercados internacionales, promovieron tecnologías que marginaron un sector demográfico y socialmente significativo en el sector agrario: *los pequeños productores familiares*.

El empobrecimiento sufrido por los productores familiares como resultado de estas políticas “obligó” a muchos de ellos a abandonar la actividad, acelerando el proceso de concentración de la tierra que ya venía ocurriendo.

El resultado de estas políticas quedó expresado en los volúmenes de producción y exportación (de soja principalmente) logrados en los últimos años y en la fuerte retracción del número de establecimientos con menor superficie que se registrara en los últimos censos agropecuarios nacionales.

La salida de la última crisis argentina –ocurrida a partir del proceso político iniciado en 2003– favoreció la aparición de nuevas cooperativas, particularmente de aquellas orientadas a resolver la falta de trabajo.

El incremento del número de cooperativas agropecuarias también ocupó un lugar de relevancia y, estas nuevas entidades, se caracterizaron por estar conformadas principalmente por pequeños y medianos productores. Sin embargo, el crecimiento registrado no se debe interpretar rápidamente como un nuevo auge del cooperativismo agrario.

El proceso de expulsión de las bases sociales que sustentan a las cooperativas, sumado a

la crisis que viven las economías regionales y la necesidad de reconversión empresarial que les impone el modelo económico, generan incertidumbre sobre las posibilidades de que, en las condiciones actuales, estas alcancen competitividad sin comprometer sus principios fundacionales.

\*

La provincia de Misiones, una reducida porción de territorio situado marginalmente respecto al centro de poder político y económico nacional, fue escenario de un proceso de ocupación que generó una alta subdivisión de la tierra y, consecuentemente, la proliferación de unidades de producción minifundistas.

Las particularidades físicas y ambientales del territorio, como las condiciones en que se produjo su ocupación y las características étnicas de los primeros pobladores, favorecieron un proceso de desarrollo económico vinculado a la producción agraria, lo que propició el surgimiento, progreso y posterior consolidación de una fuerte actividad cooperativa.

Esta provincia expone restricciones evidentes en su desarrollo social (salud, educación, vivienda, etc.) y el área rural presenta, sistemáticamente, los registros menos favorables en las diferentes dimensiones consideradas.

Si a las limitaciones apuntadas se le agregan las carencias organizacionales observadas en el sector rural, se hacen evidentes las dificultades para reproducirse socialmente que deben enfrentar los pequeños productores familiares.

Aun así, las actividades rurales conservan un rol económico y social trascendente y, en los últimos años, han mantenido su participación en la conformación del PBG y las exportaciones de la provincia.

\*

El movimiento cooperativo provincial se inició vinculado al bagaje cultural de determinados grupos étnicos asentados en el territorio, como una estrategia defensiva de aquellos primeros pobladores ante las situaciones adversas que enfrentaban en su condición de productores minifundistas.

Tuvieron que pasar varios años para que aquellas primeras cooperativas comenzaran a ocuparse de transformar los productos, posteriormente comercializados y, más recientemente, a desarrollar actividades de exportación.

Durante el proceso de ocupación del territorio, la actividad agropecuaria en general y

algunos cultivos particularmente, resultaron estructurantes en la conformación política, económica y social de Misiones. Las cooperativas agrarias acompañaron este proceso, multiplicándose, incrementando la cantidad de asociados y convirtiéndose en protagonistas del desarrollo de actividades productivas de diversa índole.

Estas instituciones también desempeñaron actividades esenciales para que alcanzaran cierto grado de bienestar los habitantes de numerosas localidades del interior de la provincia.

La crisis de los precios agrícolas y las políticas neoliberales implementadas a fines de los '90, tuvieron efectos desoladores en el sector agropecuario. Sin embargo, o quizás justamente por eso, el movimiento cooperativo se fortaleció a partir de ese momento, lo que quedó expresado en el número de entidades que se registraron a partir de aquellos años.

Para la conformación de estas entidades concurrieron tanto el capital económico y el social de las comunidades que las gestaban, como también recursos aportados desde el Estado a través de los diferentes programas que se fueron implementando.

Las propuestas locales para enfrentar la crisis de esos años pone en evidencia *la pertinencia del enfoque territorial a la hora de establecer estrategias alternativas a las políticas hegemónicas*, al mismo tiempo que *destaca la validez y el vigor de las cooperativas* para resolver las dificultades que les plantea el mercado a los sectores de la producción menos favorecidos.

\*

Un primer análisis de estas instituciones nos permitió observar que durante los años 2008 y 2012 la mayoría de las cooperativas activas de Misiones había experimentado un aumento en su volumen de negocios, situación que adquiere particular relevancia si se observa que se estaba tomando en consideración un período durante el cual la Argentina estaba saliendo de una de las peores crisis vividas a lo largo de su historia.

Considerando el tipo de actividad que realizan, predominaron las cooperativas que fueron definidas como *agroindustriales*, tanto por el número de entidades comprendidas en esta categoría, como por la cantidad de socios que las integran. A su vez, adoptando el criterio de vincular el tamaño con el número de socios que registraban, en su gran mayoría eran *chicas y medianas*.

Lo más recurrente fue observar que la producción de las cooperativas era *especializada*,

realizada con *medios propios y escasa o nula transformación* de los bienes primarios; esto se traduce en una importante pérdida en la agregación de valor del producto final. En cuanto al *destino de la producción*, eran mayoritarias las entidades que comercializaban a escala *local, regional y/o nacional*.

Las cooperativas de *alcance local* se caracterizaron por ser medianas y chicas, de reciente creación y proveedoras de insumos a industrias que se encargan de la etapa final de la producción y comercialización. Las de *alcance provincial* son más antiguas, de tamaño mediano y grande, dedicadas a la agroindustria, particularmente a la actividad yerbatera. Las de *alcance nacional* también son mayoritariamente antiguas, grandes y agroindustriales.

Las cooperativas que realizaron exportaciones son una pequeña minoría, conformada por entidades *agroindustriales* de tamaño *grande*. A su vez, es importante destacar que dos de ellas concentran casi la totalidad del valor exportado por este sector.

Las exportaciones realizadas están mayoritariamente constituidas por *Productos primarios* (tabaco y frutos cítricos) y, en menor medida, por *Manufacturas de origen agropecuario* (principalmente yerba mate, té, jugos cítricos y aceite de tung). En este último rubro se registra el mayor grado de diversificación de las exportaciones del sector.

El valor económico de las exportaciones cooperativas no tiene gran significación en el total provincial y sólo alcanza niveles destacables cuando se analiza la actividad por grandes rubros; esto es así tanto en el caso de los *Productos primarios* como en el de las *Manufacturas de origen agropecuario*. Además, se pudo observar que estas exportaciones tienen una multiplicidad de destinos.

En cuanto a la participación de la actividad cooperativa en la producción de riqueza, se puede destacar que esta alcanza cierta trascendencia en el sector agroindustrial del PBG provincial.

En general, se puede concluir que *las cooperativas que accedieron a mercados más distantes fueron las que realizaron un mayor grado de elaboración de su producción*. Esto pone en evidencia *la relación existente entre las posibilidades de acceder a mercados más formalizados y la necesidad de innovar e invertir en tecnología*.

\*

Considerando aquellas variables que refieren el modo en que estas entidades desarro-

llan su actividad productiva y de comercialización, fue posible agruparlas en 4 (cuatro) clases, cada una de las cuales está integrada por organizaciones que comparten ciertos rasgos vinculados al tamaño, el grado de transformación de la producción y el alcance de la comercialización. Esta clasificación nos permitió analizar, con mayores posibilidades de interpretación, las estrategias implementadas por los diferentes tipos de cooperativas que fueron identificados.

En términos generales se pudo observar que las cooperativas debieron introducir modificaciones en su manera de producir para sostenerse competitivamente en los mercados, realizando para ello: capacitación y aplicación de buenas prácticas de manufactura, mejoras en las condiciones de seguridad laboral, incorporación de nueva tecnología, etc.

Estas innovaciones se vincularon, principalmente, con la necesidad de potenciar su capacidad económica y favorecer su participación en los mercados (agregando valor, elaborando nuevos productos, adaptando la presentación a las exigencias de los consumidores, etc.). Además, es significativo el número de aquéllas que debieron desarrollar acciones tendientes a fortalecer el vínculo con el entorno y mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

En todos estos aspectos, que hacen al desenvolvimiento de las organizaciones, se pudieron observar distintas estrategias al considera las diferentes clases de cooperativas que fueran identificadas.

Las de mayor tamaño y alcance en la comercialización (*grandes y exportadoras; pecuarias, no tradicionales y mixtas*) son las que debieron profesionalizar su administración, informatizarse, capacitar al personal en buenas prácticas, ofrecer condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, innovar en la presentación de sus productos, adaptarse a las exigencias de calidad e inocuidad en la producción de alimentos, además de incorporar tecnologías adaptadas al medio ambiente. Las estrategias que priorizaron fueron: consolidarse en los mercados en los que venían actuando y/o ingresar a otros nuevos.

Las cooperativas de menor tamaño y de alcance local y/o regional (*capacidad mínima y alcance local; capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización*), que intervienen en mercados menos formalizados en materia de calidad y presentación de sus productos, desarrollaron estrategias adapta-

tivas que les exigieron un menor esfuerzo económico. Entre estas acciones se destacan: actividades de capacitación a los socios (recordando que en muchos casos son los socios quienes se desempeñan como trabajadores de la entidad), informatizarse, incorporar herramientas virtuales de comunicación, facilitar a los socios la compra de insumos, asesorarlos en la producción y apoyarlos en algún tipo de gestión.

La mayoría de las entidades que fueron entrevistadas desarrollaron actividades en favor de sus asociados y familiares, sobre todo en apoyo a la educación, la salud y la vivienda. También han colaborado con algunas instituciones del entorno mediato: municipio, escuelas, centros de salud, cuerpo de bomberos y otros.

En relación al cuidado del medio ambiente se observó que, en general, realizan diferente tipo de gestiones. Estas operaciones surgen como respuesta a las exigencias de la normativa vigente y a la demanda de los mercados locales e internacionales.

\*

A partir del análisis en profundidad realizado en algunas cooperativas identificadas como representativas de las clases que fueron construidas, se pudo observar que:

- ✓ A medida que incorporaban nuevos socios y crecían económicamente, la organización se burocratizaba. En este proceso, fueron priorizando sus fines económicos y relegando los valores cooperativos y principios de la economía social. Desde una perspectiva weberiana, pasaron de una racionalidad organizacional basada en principios y valores, a una racionalidad basada en fines.
- ✓ Aquéllas que buscaron conservar su estructura organizacional dentro de una dimensión “controlable”, adoptaron la estrategia de transferir todo el costo operacional de incorporar una etapa más en la comercialización de su producción, a otras empresas con las cuales se asociaron para desarrollar la actividad.

En este sentido, resulta elocuente lo que señalara el gerente de la COPETEGLA (Sergio B.): *“A la cooperativa, colocar un kg. de yerba en una góndola, le significaría invertir miles de kg. de yerba canchada”*.

Esta respuesta organizativa y tecnológica a las condiciones que les plantea el mercado y el entorno territorial, constituyen una suerte de articulación y formalización del paradigma industrial, propuesto por Piore y Sabel, reconocido como de *especialización flexible*.

- ✓ La estrategia de integrarse a otras organizaciones, si bien disminuyó los riesgos

empresarios, también redujo las posibilidades de incrementar la rentabilidad. Además, el hecho de depender comercialmente de unas pocas firmas, las coloca en una situación de vulnerabilidad.

- ✓ La Cooperativa Frigorífica de L. N. Alem (COFRA), que como estrategia asumió el desafío de crecer en su integración vertical, ha tenido que complejizar y profesionalizar su estructura, aumentando con ello sus beneficios y, en consecuencia, el riesgo empresario.

Esta cooperativa expone con elocuencia la necesidad de burocratizar formalmente la organización para equipararse a las empresas e instituciones que se desenvuelven en ese segmento del mercado y, de esta manera, asegurar su supervivencia, legitimidad y alcanzar las metas que se han propuesto (el isomorfismo institucional del que hablan Meyer y Rowan).

- ✓ Independientemente de la escala y ámbito en el que intervienen, y por tratarse de productoras de alimentos, todas las cooperativas entrevistadas debieron incorporar tecnología y/o equipamiento para adecuarse a las exigencias establecidas por los organismos del Estado y los mercados.
- ✓ Una de ellas (la apícola “*Las Misiones*”), dedicada a actividades no tradicionales, se organizó de manera cooperativa alentada por las ventajas que les representaba adoptar esa forma de organización. La carencia de valores cooperativos fundantes se traduce actualmente en la falta de cohesión y compromiso con los fines institucionales de algunos de sus integrantes.
- ✓ En general, las cooperativas entrevistadas son instituciones que están muy atentas a la hora de integrar nuevos socios. Antes de ser incorporados, éstos deben entregar su producción durante dos o tres años, tiempo en el cual son evaluados en sus condiciones personales y en su fidelidad con la institución.
- ✓ Las cooperativas han puesto en juego diferentes formas de capital económico y social en cada caso. Algunas surgieron mediante fondos aportados por programas del Estado y otras, fundamentalmente las más antiguas, mediante el aporte en productos de sus asociados (capital económico) y la experiencia que estos tenían en la actividad que iniciaban (habitus). Según la evolución económica y social que fueron observando, estuvieron en condiciones de ir accediendo a mercados con un mayor grado de formalización.

- ✓ En general, los socios se relacionan con las entidades cooperativas como proveedores de materias primas, asumiendo el papel de clientes de la organización. A cambio reciben el servicio de procesamiento y comercialización de sus productos.
- ✓ Las cooperativas aseguran a sus asociados el mayor precio posible en función del que obtuvieron al comercializar el producto; es ésta la forma más difundida de redistribuir los beneficios logrados en las operaciones comerciales. A su vez, ninguna de las entidades entrevistadas realizó una redistribución de excedentes, los cuales, si existieron, fueron reinvertidos en la organización.
- ✓ En términos económicos, estas entidades son formadoras de precio (dan un precio de referencia), generadoras de puestos de trabajos formales y creadoras de un capital enraizado en la comunidad local y/o regional.

Las diferentes dimensiones reseñadas precedentemente dan cuenta de las estrategias adoptadas por las cooperativas en función del capital económico y social que disponen, y los mercados en los que intervienen. Estas cuestiones permitieron identificar el grado de afinidad que presentan las entidades entrevistadas con los tipos morfológicos reconocidos oportunamente y con las características que son propias de la economía social.

En este sentido, nos fue posible distinguir en el ámbito conformado por las cooperativas agrarias de la provincia de Misiones, las siguientes situaciones organizacionales o *modelos morfológicos*.

- a) El de las cooperativas que conservaron una estructura organizacional básica mediante diferentes estrategias productivas y comerciales, logrando reducir a su mínima expresión las fricciones entre sus prácticas institucionales y los valores cooperativos; además son las que conservan las particularidades que definen a las entidades de la economía social. En este estudio se las reconoce como *Organizaciones Institucionales Consecuentes*;
- b) El de las cooperativas que fueron complejizando y profesionalizando sus estructuras organizativas, a medida que se consolidaban e incorporaban nuevos objetivos a su actividad institucional, estableciendo nuevas formas de vinculación con sus asociados. En este espectro institucional, se identificaron dos entornos organizativos.



- La situación de la entidad que no se burocratizó en demasía, estableciendo una relación con sus asociados que no debilitó el sentido de compromiso que éstos mantenían con la cooperativa, observándose en ella conductas de la economía social. Este estudio la define como una *Organización Institucional Paradojal*.
- La situación de las entidades que, exportando su producción o vendiendo a consumidores finales, intervienen en mercados más formalizados, debiendo modificar sustancialmente sus estructuras organizativas y estableciendo una relación con los asociados que ha diluido el sentido de pertenencia y que las distancia de los principios que caracterizan a la economía social. Este estudio las define como *Organizaciones Institucionales en Mutación*.

La información aportada por este conjunto de entidades representativas de los tipos cooperativos reconocidos en Misiones, confirma la hipótesis de investigación planteada inicialmente. Es decir que:

*“A medida que las cooperativas provinciales intervienen en mercados más formalizados y competitivos, las modificaciones que deben introducir en sus organizaciones van acentuando la incompatibilidad entre sus fines y sus principios institucionales”.*

\*

Una aproximación desprovista de prejuicio al comportamiento de estas entidades permite observarlas debatiéndose en los diferentes mercados, siendo ellas portadoras de principios, valores y recursos económicos que generalmente –en su doble carácter de asociaciones de cooperación y empresas de competencia– las colocan en una situación desventajosa frente a las empresas de capital.

Al mismo tiempo, las políticas de Estado terminan de configurar escenarios entre los cuales aquellos que resultan de la implementación de políticas de apertura, desregulación, financiarización de la economía y priorización de la competitividad por sobre la cooperación, agudizan las tensiones que se generan al interior de las cooperativas, debiendo éstas adoptar medidas que impactan en su morfología institucional.

Tal como fuera expuesto en esta investigación, el funcionamiento de los mercados a los cuales destinan sus productos (campo en el que intervienen) y las conductas y prácticas sociales que desarrollan (habitus que realizan), resultan determinantes a la hora de

implementar aquellas innovaciones institucionales necesarias para responder a las realidades que se les presenta, atendiendo las condiciones objetivas en las cuales desarrollan su actividad (capital que disponen, arraigo territorial, recursos humanos con los que cuentan, tipo de productos que materializan, nivel alcanzado en la transformación de la producción, etc.).

Sin embargo, estas entidades no están inermes ante las diferentes situaciones que les plantea el tener que competir con ciertas posibilidades de éxito en los mercados de capital, pudiendo optar por estrategias alternativas que las lleva a resolver, con distinto resultado, las tensiones que se producen entre los principios institucionales que las animan y los fines económicos que persiguen.

En este sentido, se pudo observar que tanto el nivel de transformación de la producción y los mercados en los que deciden participar, como la dimensión de la entidad y la complejidad organizacional resultante, son factores determinantes a la hora de lograr sostener sus principios cooperativos (entidades consecuentes), subsistir con tensiones internas (entidades paradójales) o desarrollarse en forma tal que esos principios aparezcan muy diluidos (entidades mutantes).

El gerentismo, la desmutualización y desnaturalización, son algunas –pero no las únicas– consecuencias que se pueden observar al interior de estas entidades como resultado de las diferentes políticas institucionales que despliegan (Nosetto, L., 2005)

Aun así, mediante la información relevada en esta investigación quedó establecido que, transformaciones mediante, todas ellas continúan siendo imprescindibles para el desarrollo económico y social de los territorios en los que se inscriben y fundamentales para el sostenimiento de la pequeña producción agropecuaria en la provincia de Misiones.

\*

La experiencia internacional indica que las relaciones sociales del capital generan automáticamente desigualdades arbitrarias e insostenibles que debilitan los valores en los que se basan las sociedades democráticas (Piketty, T.). En los albores de este siglo presenciamos el desenvolvimiento de un capitalismo global, expoliador y depredador de toda vida en el planeta.

El modelo de desarrollo neoliberal establecido en la mayor parte de los países de esta región como un “proceso de reformas estructurales”, expuso una gran incapacidad para

satisfacer las necesidades más sentidas de la sociedad, produciendo niveles de desocupación, desigualdad social y una extensión de la pobreza que hoy exigen una atención prioritaria.

La formulación e implementación de respuestas alternativas al modelo de desarrollo actual, es un desafío en el que seguramente se deberán atender los condicionamientos históricos que surgen de la formación de las sociedades que se tomen en consideración, como los recursos materiales e inmateriales que las mismas poseen (el concepto de *densidad nacional* que propone Ferrer).

En este proceso, las cooperativas, que son entidades que resultan de una construcción social territorial, deberán asumir un rol esencial, actuando como un factor democratizador de la economía en un proyecto en el que se privilegie el desarrollo nacional, regional y local.

Al mismo tiempo, asumiendo una posición ideológica y política, entendemos que las respuestas a los problemas del modelo hegemónico no se van a encontrar desde perspectivas que interpreten a las sociedades como un agregado de individuos, en las cuales las relaciones económicas se reducen a intercambios carentes de reciprocidad, solidaridad y ética.

Desde esta perspectiva, es primordial impulsar un proyecto de desarrollo distinto al sistema mercantil capitalista, que reclame un Estado y un mercado diferentes a los fomentados por este modelo, en el cual “lo social” ocupe un espacio equivalente a estas otras dos instituciones y no se presente sólo como un emergente que resulta de las situaciones de crisis entre el mercado y el Estado.

La propuesta consiste en promover a la economía social como un proyecto que, junto al Estado y el mercado, conformen un sistema plural en el cual el trabajo se anteponga a la reproducción del capital, priorizando la promoción social de los individuos, el desarrollo de sus comunidades, la defensa de la cultura y el cuidado del medio ambiente.

\*\*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abinzano R. C. (1998). *Globalización, Regiones y Fronteras* (Globalization, Regions and Borders). Documentos de debate No 27. MOST, UNESCO.  
En: <http://www.unesco.org/most/abinzano.htm>
- Abinzano, R. C. (1985). *Proceso de integración en una sociedad multiétnica: la provincia argentina de Misiones*. Tesis Doctoral Departamento de Antropología y Etnología de América. Universidad de Sevilla (inédito versión mimeo).
- Alburquerque, F. (2008). *Desarrollo y Territorio en América Latina: Propuestas para la Acción en Realidades y desafíos del desarrollo económico de América Latina*. Compiladores: Déniz, José; de León, Omar y Palazuelos, Antonio. UNIA/ Los Libros de la Catarata. Andalucía, España.
- Alburquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL, N° 82 (pág. 157 - 171). Santiago de Chile, Chile.
- Alegría, L. F. (2013). *¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia?*. Revista Digital Gestión. Perú. En: <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165> Fecha de consulta: 14/4/2015.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencia*. Ediciones Gránica. Buenos Aires.
- Alonso Mielgo, A. – Guzmán Casado, G. – Cenit Molina, M. (1999). *La Agricultura Industrializada en el Contexto del Neoliberalismo y la Globalización Económica*. Inédito. Ingenieros Agrónomos del Instituto de Sociología y Estudios Campesinos. Universidad de Córdoba. España.
- Altieri, M. A. (1998). *The myths of biotechnology: some ethical questions*. En: Proceedings of an associated event of the 5th Annual World Bank

Conferenec on Environmentally and Socially Sustainable Development. I. Seragelidin and J.Martin-Brown (eds) pp. 53-58. Washington, D.C.

Arango Jaramillo, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colección Economía solidaria. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Colombia. 2005.

Arcinegas, J. G. - Lacki, P. (1993). *La Modernización de la Agricultura. Los Pequeños También Pueden*. Redes de Cooperación Técnica. Serie: Desarrollo Rural N° 11. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.

Ariza Ruiz, B. (2004). *Las Organizaciones Cooperativas y su Proceso de Comunicación*. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa RL (CENECOOP R.L.). San José, Costa Rica. En: <http://agronegocios.catie.ac.cr/index.php/nuestro-enfoque/-cooperativismo>

Baranger, Denis (2012). *Epistemología y metodología en la obra de Pierre Bourdieu*. Posadas, 2ª. edición (1ª. electrónica).

Baranger, D.; Niño, M. F. y Simonetti, E. F. (2008). *Construcción de una tipología de los ocupantes de tierras privadas en Misiones*. En: Bartolomé, Leopoldo J. y Schiavoni, Gabriela (comps.) *Desarrollo y Estudios Rurales en Misiones*. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Barbosa, O. - Grippo, R (2001). *Cooperativismo, Globalización y Desarrollo Local*. Ponencias – La Acción en Cooperativismo. Portal Bioceánico. Argentina. En: [http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo\\_ponencias\\_doc07.htm](http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo_ponencias_doc07.htm).

Barsky, O. - Fernández, L. (2008). *Tendencias Actuales de las economías extra-pampeanas, con especial referencia a la situación del empleo rural*. En: Schejtman, A. y Barsky O. (comps.). “El Desarrollo Rural en la Argentina. Un enfoque territorial”. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

Bartolomé, L. (2012). *¿A quiénes llamamos Colonos?* Posadas, Misiones. Argentina. En: <http://es.scribd.com/-doc/81537238/misiones21-modulo-02>.

- Beck, U. (1998). *¿Qué es la Globalización?* Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Begué Aguado, A. (1996). *El Proceso de Privatizaciones Como Eje Central de la Estrategia de Desarrollo y la Reestructuración del Estado en el Brasil de los Noventa*. Inédito. Tesis de Maestría. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana Santa María de La Rábida, España.
- Bourdieu, P. (1987). *Cosas Dichas*. Colección El Mamífero Parlante. Serie Mayor. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Brignol, R. - Crispi, J. (1982). *El Campesinado en América Latina. Una Aproximación Teórica*. Revista de la CEPAL N° 16. Santiago de Chile, Chile.
- Bulloni, C. (2014). *Análisis de la pertinencia del método NBI para medir pobreza estructural en hogares tareferos. Municipio Jardín América –Misiones*. Inédito. Informe final de monografía de grado. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNaM. Posadas, Misiones. Argentina.
- Caracciolo, M. (2013). *Los mercados y la construcción de tramas de valor en la Economía Social y Solidaria* (ver. prelim.). Programa de Economía Solidaria. Documento de la Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques contemporáneos. IDAES. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina.
- Caracciolo, M. - Foti, M. del P. (2013). *Economía Social y Solidaria. Aportes para una Visión Alternativa*. Programa de Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. Buenos Aires, Argentina.
- Carbonell de Masy, R. (1985). *Grupos Étnicos y Cooperativas Agrícolas en Misiones*. Serie Cooperativas en Misiones N° 2. Departamento de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.
- Carbonell de Masy, R. (1983). *Desarrollo y Cooperativas Agrícolas en Misiones*. Serie Cooperativas en Misiones N° 1. Departamento de Cooperativismo de la

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Castells, M. (1999). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*. México. Siglo XXI.

CERFE – Banco Mundial – SIEMPRO (1998). *Análisis y Medición de la Exclusión Social a Nivel Provincial y Municipal en la Argentina*. Informe Final. Roma, Italia.

Coraggio, J. L. (2009). *Territorio y Economías Alternativas*. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional Planificación Regional para el Desarrollo Nacional. Visiones, desafíos y propuestas. La Paz, Bolivia. En: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio\\_y\\_economias\\_alternativas.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio_y_economias_alternativas.pdf)

Chihu Amparán, A. (1998). *La teoría de los campos en Pierre Bourdieu*. Universidad Revista Polis, (98): 179–198. En: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/-19981/pr/pr8.pdf>

CFI (1975). *Diagnóstico de la estructura Social de la Región NEA. Formación y desarrollo de las estructuras agrarias regionales: Misiones y Formosa*. Buenos Aires, Argentina.

Cooperativismo en la Argentina. *Desde los Comienzos. Primeros Pasos del Cooperativismo Argentino*. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Dirección General de Estadísticas y Censos. En: [http://web2.cba.gov.ar/actualweb/cooperativas\\_nuevo/paginas/pag-historia\\_arg.htm](http://web2.cba.gov.ar/actualweb/cooperativas_nuevo/paginas/pag-historia_arg.htm). Fecha de consulta: 08/05/2016

Coraggio, J. L. (2009). *Territorio y Economías Alternativas*. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional Planificación Regional para el Desarrollo Nacional. Visiones, desafíos y propuestas. La Paz, Bolivia. En: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio\\_y\\_economias\\_alternativas.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio_y_economias_alternativas.pdf)

Daumas, E. (2007). *El Problema de la Yerba Mate*. En Gortari, J. (comp.). *De la Tierra*

*Sin Mal al Tractorazo. Hacia una economía política de la yerba mate.*  
Editorial Universitaria de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Defourny, J. (1998). *La larga marcha del concepto de economía social*. En Nosetto L. *Ética y Economía: entre lo Privado, lo Social y lo Común. Perspectivas de la Economía Social*. Revista OIDLES – Vol.1, N°1. Septiembre de 2007.

De León, O. (2008). *Innovación en Europa y América Latina: aprendizajes de ida y vuelta*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. En: <http://innovaciony-desarrollo.blogspot.com/>

De León, O. (2006). *Estrategias de desarrollo territorial en América Latina: entre la imitación y la innovación social*. En: Vergara, P. y Albuquerque, F (coord.). *Desarrollo económico territorial. Respuesta sistémica a los desafíos del empleo*. DETE-ALC/OIT. Fortaleza, Brasil.

De León, O. (2003). *Innovación, competitividad y desarrollo: una perspectiva territorial de la economía española*. Revista del Instituto de Estudios Económicos, N° 2 y 3. Madrid, España.

Diez, M. C. (2009). *‘O fumo nao paga nosso sofrimento’*. *Pequeños productores y agroindustria: Una etnografía en Colonia Aurora, Misiones*. Inédito. Tesis de Licenciatura en Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Misiones – Argentina.

Dirección de Comercio Exterior (2012). *Estadísticas provinciales N° 45 – 2011*. Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual y Comercio e Integración. Posadas, Misiones. Argentina.

Elgue, M. C. (2000). *El cooperativismo como política de Estado*. Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Síntesis de trabajos presentados. Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de estudios de Sociología del Trabajo. Río de Janeiro, Brasil.

Escofier, B. – Pagès, J. (1992). *Análisis Factoriales Simples y Múltiples. Objetivos*,



*Métodos e Interpretación*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco. Bilbao. España.

Fellows, P. (2004). *Los alimentos: su elaboración y transformación*. Folleto de la FAO sobre diversificación N° 5. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. FAO. Roma, Italia.

Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Club Universitario (ECU). San Vicente (Alicante). España.

Ferrer, A. (2010). *Los desafíos de la economía argentina*. En Quintar, J. & Gabetta, C. (comps.); *Pensar la Nación: Conferencias del Bicentenario*. Editorial Le Monde Diplomatique & Capital Intelectual. Buenos Aires, Argentina.

Ferrer, A. (2009). *Vivir con lo Nuestro*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.

Ferrer, A. (2007). “Globalización, desarrollo y densidad nacional”. En publicación: Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Vidal, G.; Guillén R. (comps.).  
En: [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/-edicion/vidal\\_guillen/25Ferrer.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/-edicion/vidal_guillen/25Ferrer.pdf)

Figuerola, V. M. (2005). *América Latina: descomposición y persistencia de lo campesino*. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía Vol. 36, N° 142. México.

Formento, S. (2007). “Experiencia asociativa regional en el marco jurídico de las cooperativas agrarias contemporáneas”. En: <http://www.econ.uba.ar/planfenix/-novedades/Area%20V/Experiencia%20Asociativa%20Regional%20-%20Formento.pdf>

Formichella, M. M. (2005). *La Evolución del concepto de Innovación y su Relación con el Desarrollo*. Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: *Gestión del emprendimiento y la innovación*. Director de Beca: Ing. José Ignacio Massigoge. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA). Tres Arroyos, Argentina.

García Serrano, J. de D. y López Serrano, J. M. (2011). *La Economía Social y Solidaria*

*en el Desarrollo de los Territorios, Comunidades y Personas: La Riqueza de la Complejidad.* Economía Social, Democrática y Solidaria. Fuente: Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla, España. En: <http://www.foromundialadel.org/desc/-Garcia%20y%20Lopez%20esp.pdf>

Gigli, R. (2008). *Política y Teoría, un arma indispensable.* Revista del Partido del Trabajo y el Pueblo N° 65. Publicada en el mes de Junio. Buenos Aires, Argentina.

Gomes de Almeida, S. (1991). *La Agricultura Alternativa en Construcción.* Alternativas. Cuadernos de Agroecología N° 1. Pag. 1-6. AS-PTA. Río de Janeiro, Brasil.

Gortari, J. -compilador-. (2007). *De la Tierra Sin Mal al Tractorazo. Hacia una economía política de la yerba mate.* Editorial Universitaria de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Grünfeld, E. - Rodríguez Morcelle, M. (2003). *El Asociativismo Rural Hoy.* Trabajo presentado en el Seminario de Economía Social organizado por el Instituto de Estudios y Formación de la CTA. Buenos Aires, Argentina.

Guevara Ramos, E. (2011). *Globalización: ¿Un futuro Imposible?* Editorial Palibrio. EEUU.

Gutiérrez, A. B. (2010). *A modo de introducción. Los conceptos centrales en la sociología de la cultura de Pierre Bourdieu* (pág. 9-18). En Pierre Bourdieu *El Sentido Social del Gusto. Elementos para una sociología de la cultura.* Siglo XXI Editores. Buenos Aires, Argentina.

Gutiérrez, A. B. (1994). *Pierre Bourdieu: las Prácticas Sociales.* Los Fundamentos de las Ciencias del Hombre. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, Argentina.

Gutman, G. E. (2008). *Agricultura de contrato de pequeños productores agropecuarios con agroindustrias y/o agrocomercios en la Argentina.* En: Schejtman, A. y Barsky O. (comps.). *El Desarrollo Rural en la Argentina.*

*Un enfoque territorial*. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

Hatten, K. J. (1987). *Strategic Management: Analysis and action*. Estados Unidos. McGraw Hill.

Huerga, M. y San Juan, S. (2004). *El Control de las Plagas en la Agricultura Argentina*. Estudio Sectorial Agrícola Rural. Banco Mundial/Centro de Inversiones FAO. Buenos Aires, Argentina.

Houtart, F. (2007). *La globalización de las resistencias al neoliberalismo*. CVGobernabilidad. Comunidad Virtual de Desarrollo Humano e Institucional. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Santiago de Chile, Chile. En: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1232>.

IERAL - Fundación Mediterránea (1998). *Estudio y Propuestas para el Sector Agropecuario de Misiones*. Parte II. Inédito. Posadas, Misiones. Argentina.

Instituto Provincial de Estadística y Censos (2009). *Producto Bruto Geográfico, Misiones 2009*. Gobierno de la Provincia de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Izquierdo Albert, C. E. (2007). *La Globalización Neoliberal. Tendencias Fundamentales. Impacto en el Cooperativismo*. En Radriagán Rubio, M. y Barría Knopf, C. (coord.) *El Rol de las Cooperativas en un Mundo Globalizado*. UNIRCOOP AMERICAS. IRECUS. Université de Sherbrooke. Canadá.

Jarque, C. (2009). *Planificación Estratégica de la Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad*. Inédito. Trabajo realizado para la materia Planificación Estratégica del Postgrado en Gestión Cooperativa. Facultad de Ciencias Económicas (UNaM). Posadas, Misiones. Argentina.

Kaplan de Drimer, A. - Drimer, B. (1981). *Las Cooperativas*. Editorial Intercoop. Buenos Aires, Argentina.

Kaul Grünwald, G. (1977). *Diccionario Etimológico Lingüístico de Misiones*. Editorial Puente. Posadas, Misiones. Argentina.

- Klein, J. L. (2005). *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal*. Revista eure. Vol. XXXI, N° 94, pp.25-39. Santiago de Chile, Chile.
- Koontz, H. - Wihrich, H. (1988). *Administración, una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill, onceava edición. Méjico.
- Lattuada, M. J. - Renold, J. M. - Porstmann, J. (2000). *El cooperativismo agropecuario en la Argentina. Variaciones en su morfología y discurso institucional*. Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Síntesis de trabajos presentados. Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de estudios de Sociología del Trabajo. Río de Janeiro, Brasil.
- Lattuada, M. - Nogueira, M. E. - Renold, J. M - Urcola, M. (2011). El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social. Mundo Agrario, vol. 12, n° 23. Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires. Argentina.
- Lattuada, M. – Renold, J. M. (2004). *El Cooperativismo Agrario Ante la Globalización*. Edición Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.
- Lebart, L., Morineau A., Lamert T. y Leuvret P. (1994). *Manual de referencia. SPAD.N (Sistema compatible para el análisis de datos) Versión 2.5*. CISIA, Saint-Mandé.
- Levin, A. - Verbeke, G. (2000). *El cooperativismo argentino: reseña estadística 1970-1999*. Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Síntesis de trabajos presentados. Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de estudios de Sociología del Trabajo. Río de Janeiro, Brasil.
- Lins e Silva Pires, M. L. (2005). *Cooperativismo, globalización y competitividad. Impactos regionales y locales*. En Barbosa Cavalcanti, J. S. y Neiman, G. (comps.) *Acerca de la Globalización en la Agricultura. Territorios, Empresas y Desarrollo Local en América Latina*. Fundación Centro

Integral Comunicación, Cultura y Sociedad. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Luxemburgo, R. (2008). *Obras Escogidas*. Ediciones digitales Izquierda Revolucionaria. En: <http://aristobulo.psuv.org.ve/wpcontent/uploads/2008/10/rosaluxemburgo-obrasesco-gidas.pdf>

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1999). *Organizaciones Institucionalizadas: la Estructura Formal Formal Como Mito y Ceremonia*. En Powell, W. y Dimaggio, P. J. (comps). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Mançano Fernandes, B. (2002). *La Cuestión Agraria Brasileña a Comienzos del Siglo XXI*. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Vol. VI. N° 121. Barcelona, España.

Martínez Peinado, J. (2000). *Globalización y fábrica mundial*. En Arriola y Guerrero (eds). Barcelona, España.

Martins da Cruz, A. C. (2012). “*Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad*”. ORG & DEMO, v.13, n.1, (pág. 37-50). Marília, Brasil.

Mathey, D. (2007). *Métodos e Indicadores para la estimación de la Pobreza Rural en la Argentina*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Buenos Aires, Argentina. En: <http://www.inta.gob.ar/.../metodos-e-indicadores-para-la-estimacion-de-la-pobreza>

Ministerio de Asuntos Agrarios (1994). *Situación y Perspectivas del Sector Agropecuario Misionero*. Gobierno de la Provincia de Misiones. Subsecretaría de Economía Agraria. Dirección General de Economía Agraria.

Moirano, A. (2008). *Cooperativas Multiactivas*. Buenos Aires, Argentina.  
En: [www.aidcmess.com.ar/.../Alfredo%20Moirano/multiactividad\\_moirano.deinvestigaciones-y-traba-jos-de-los-asociados/viewcategory/24-alfredo-moirano?start=10](http://www.aidcmess.com.ar/.../Alfredo%20Moirano/multiactividad_moirano.deinvestigaciones-y-traba-jos-de-los-asociados/viewcategory/24-alfredo-moirano?start=10).  
Fecha de consulta: 14/12/2014.

Montegut Salla, Y. - Cristóbal Fransi, E (2010). “*Análisis Empresarial de las Coopera-*

*tivas del Sector de la Fruta Dulce de Cataluña*". REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos N° 101. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Montolio, J. M. (2002). *Economía Social: Concepto, Contenido y Significación en España*. Inauguración del curso de Economía Social en la Escuela de Estudios Sociales de la Universidad de Almería, España. En: <http://www.neticoop.org.uy/article-326.html>.

Moscoloni, N. (2005). *La Nube de Datos. Métodos para analizar la complejidad*. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Santa Fe.

Mosenson, F. (1997). "*¿Panacea Universal o Máquina Infernal?*". Revista Lote Nro. 5. Buenos Aires, Argentina. En: <http://www.fernandopeirone.com.ar/Lote/nro005-/mosenson.htm>

Mozas Moral, A. - De la Poza Perez, J. - Vallejo Martos, M. (1997). "*La Gestión de Recursos Humanos en las Sociedades Cooperativas Agrarias: Un Estudio Empírico*". REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos N° 63. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Nahón, C. (2008). "*7 preguntas claves sobre las retenciones*". Revista Le Monde Diplomatique. Pág. 10. Publicación del mes de Mayo. Buenos Aires, Argentina.

Navarro, R. (2008). "*Otra Mirada*". Diario *Página12* del día 30/3/2008. En: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/-17-3433-2008-04-04.html>

Negri, R. - Feiguin, F. - Campos, M. - Walter, M. - Ferreira F. y Satorre, E. (2009). *La agricultura argentina en marcha: Sus cambios e impactos, con atención al uso de herbicidas*. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA). CABA, Argentina.

Niño, M. F. y Simonetti, E. F. (2005). *El Análisis de Datos desde una Perspectiva Integradora. Una introducción al análisis multivariado: las componentes*

*principales*. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNaM. Editorial Universitaria. Posadas, Misiones.

Niño, M. F. y Simonetti, E. F. (2004). *Microfinanzas Sectoriales. Evaluación ambiental y de resultados de las operaciones de financiamiento a pequeños productores de té y de tung asociados a la Cooperativa Agrícola Ltda. Picada Libertad de Misiones*. Documento de trabajo N° 1. FONCAP - Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Editorial Universitaria de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Nosetto, L. (2006). “*Teoría de la Economía Social. El caso de las cooperativas de servicios públicos*”. FLACSO. Posgrado en Desarrollo Local y Economía Social, Modalidad Virtual. Módulo III; Clase 15.

Nosetto, L. (2005). “*Cooperativas de Servicios Públicos*”. FLACSO. Posgrado en Desarrollo Local y Economía Social, Modalidad Virtual. Proyecto de Investigación: Aportes para la Constitución de un Subsistema de Economía Social en la Argentina. Sector Económico.

Obschatko, E. S. de; Basañes, C. C.; Martini, G. D. (2011). *Las Cooperativas Agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas*. Ministerio de Agricultura y Pesca de la Nación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Buenos Aires, Argentina.

Ortega Riquelme, E. (2002). *La Globalización en la Encrucijada. Sociedad, Política y Mercado en un mundo globalizado*. LOM Ediciones. Santiago de Chile, Chile.

Oviedo, A. D.; Martínez Di Pietro, D. y Gortari, J. (2004). “*Cooperativas y Economía Social en la Provincia de Misiones*”. Documento de trabajo del proyecto *Importancia Actual de las Cooperativas en la Economía de la Provincia de Misiones*; convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNAM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración del Gobierno de la Provincia de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

- Padilla Acosta, L. A. (2004). *La Empresa Asociativa Solidaria y el Desarrollo Local. Marco Conceptual*. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá, Colombia.
- Palacino Antia, C. G. (2003). “*Cooperativismo: Modelo de Equilibrio Ecológico*”. Documento presentado en el XII Congreso Forestal Mundial en Québec City, Canadá. En: <http://www.fao.org/docrep/ARTICLE/WFC/XII/MS22-S.HTM>. Fecha de consulta: 4/2/2015.
- Palerm, A. (1980). *Antropología y Marxismo*. Centro de Investigaciones superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Editorial Nueva Imagen. Sacramento México
- Palerm, A. (1986). *Modos de Producción y Formaciones Socioeconómicas*. Ediciones Gernika. México.
- Payer, C. (1980). *El Banco Mundial y los Pequeños Agricultores*. En Hugo Assmann (ed.). *El Banco Mundial: Un Caso de Progresismo Conservador*. Departamento Ecuménico de Investigaciones. San José, Costa Rica.
- Pérez de Mendiguren, J. C.; Etxezarreta Etxarri, E.; Guridi Aldanondo, L. (2008). “¿*De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines*”. XI Jornada de Economía Crítica. Eco Cri. Bilbao, País Vasco. España.
- Piketty, T. (2014). *El Capital en el Siglo XXI*. Editorial S. L. Fondo de Cultura Económica de España. Madrid, España.
- Pinheiro, S. (2004). *Historia de los plaguicidas*. RAP-AL Cono Sur, UITA, Juquira Candirú. Brasil.
- Piore, M. y Sabel, C. (1990). *La Segunda Ruptura Industrial*. Alianza, Madrid. 1990.
- PNUD (2013). *Humanidad dividida: Cómo hacer frente a la desigualdad en los países en desarrollo*. Dirección de políticas de Desarrollo, Nueva York, EEUU.



En: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/Spanish\\_web\\_low.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/Spanish_web_low.pdf)

PNUD (2014). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. Communications Development Incorporated, Washington DC. En: <http://hdr.undp.org>

PNUD (1990). *Caracterización del Sector Agropecuario de la Provincia de Misiones*. Estudio para la Implementación de la Reforma Impositiva Agropecuaria. Ministerio de Economía y Ministerio de Asuntos Agrarios. Gobierno de la Provincia de Misiones.

Pontoni, A (2000). “*Los 90. De la Burbuja al Colapso. Una revisión crítica de la década*”. Reporte del Club Macro. En: <http://www.clubmacro.org.ar/Los90.htm>.

Primavesi, A. (1997). “*Agricultura orgánica: ¿una alternativa o un imperativo?*” Revista Hoja a hoja N° 12, del Movimiento de Agricultura Agroecológica Latinoamericano y del Caribe (MAELA).

Radovic, I. (2007). “*Las Cooperativas y la Globalización*”. Intervención del Director Ejecutivo de la Fundación OCAC en el Seminario Internacional sobre el Sistema Cooperativo Campesino en el Escenario de la Globalización. Santiago de Chile, Chile. En: <http://www.campocoop.cl/-?id=302&page=articulo>

Rau, V. (2012). *Cosechando yerba Mate; Estructuras sociales de un mercado laboral agrario en el Nordeste argentino*. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Real, R. (1900). *Cooperativismo en la Argentina*. Tesis. En: [http://web2.cba.gov.ar/-actual\\_web/cooperativas\\_nuevo/paginas/pag\\_historia\\_arg.htm](http://web2.cba.gov.ar/-actual_web/cooperativas_nuevo/paginas/pag_historia_arg.htm). Fecha de consulta: 15/11/2014.

Ressel, A. - Silva, N. (2008). “*Estudio de las cooperativas Agrarias en la Argentina*”. Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias de ahorro y crédito en el MERCOSUR. Uruguay. En: [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/-docs/cooperativas\\_agropecuarias\\_argentinas.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/-docs/cooperativas_agropecuarias_argentinas.pdf)

- Reyes, V. (2014). “*Ciclos productivos, cooperativismo agrario y tramas territoriales. El caso de La Cooperativa Agrícola Eldorado (1931-1981)*”. Inédito. Proyecto *Organizaciones Agrarias y Cooperativas: Transformaciones en trabajo, producción, y acceso a la tierra en Misiones*. UNaM, FHyCS – Sinvy P 16H351. Posadas, Misiones.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.
- Rosenfeld, V. (1998). *Evaluación de Sostenibilidad Agroecológica de Pequeños Productores (Misiones-Argentina)*. Inédito. Tesis de Maestría. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana Santa María de La Rábida, España.
- Rosset, P. M. (1997). “*La crisis de la agricultura convencional, la sustitución de insumos y el enfoque agroecológico*”. Agroecología y Desarrollo N° 11 y 12. Revista de CLADES. Santiago de Chile, Chile. En: <http://www.clades.org/r11-art1.htm>
- Sandoval Escudero, C. (2014). “*Métodos y Aplicaciones de la Planificación Regional y Local en América Latina*”. Serie Desarrollo Territorial. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile.
- Sartelli, E. (2002). “*Cooperativas y capitalismo. En torno a los orígenes del cooperativismo agrario y el debate sobre la crisis actual del capitalismo argentino*”. Razón y Revolución N° 9. Capital Federal, Argentina. En: <http://www.razonyrevolucion.org.ar/textos/-revryr/economia/ryr9-11-sartelli.pdf>
- Scalerandi, V. (2010). “*El lugar del campesino en la sociedad: aportes del marxismo a la comprensión de la articulación entre campesinos y modo capitalista de producción*”. Revista KULA, Antropólogos del Atlantico Sur N° 2 (pág. 106-119). Buenos Aires. En: <http://www.revistakula.com.ar/wpcontent/uploads/-2014/02/KULA-2-VERONICA-SCALERANDI.pdf>
- Schejtman, A. y Barsky O. -comps.- (2008). *El Desarrollo Rural en la Argentina. Un enfoque territorial*. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

- Schejtman, A. y Berdegú, J. (2004). *“Desarrollo territorial rural”*. RIMISP. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Debates y Temas Rurales N° 1. Santiago, Chile.
- Simes, H. (2014). *“Las Instituciones de la economía social en Misiones; límites, potencialidades y desafíos en la configuración de los colectivos asociativos del sector”*. Ponencia presentada en el marco de las VIII Jornadas de Investigadores en Economías Regionales. Desigualdades sociales y regionales: Políticas más allá de las fronteras. Posadas, Misiones. Argentina.
- Simonetti, E. F. (2012). *“Notas de Población. Cuadernillo N° 1”*. Vicegobernación de la Provincia de Misiones. Consejo Multilateral de Políticas Sociales, Coordinación Provincial de Políticas Sociales y Desarrollo Interior. Posadas, Misiones. En: <http://www.vicegobernacion.misiones.gov.ar/-observatorio/index.php/revista>
- Simonetti, E., Reuteman, G., Bistocco, O. y Dalmaroni, R. (2011). *“De Productores Familiares a Plantadores: el Caso de los Tabacaleros de la Provincia de Misiones”*. Revista KULA, Antropólogos del Atlántico Sur N° 4 (pág. 21-40). Buenos Aires, abril de 2011. En: [http://revistakula.com.ar/-?page\\_id=145](http://revistakula.com.ar/-?page_id=145)
- Simonetti, E. F. (2000). *Evaluación de los Programas de Apoyo a los Pequeños Productores Agropecuarios de la Provincia de Misiones - Argentina*. Inédito. Maestría en Desarrollo Económico para América Latina. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana de La Rábida, España. En: [http://www.unia.es/nuevo\\_inf\\_academica/visualizar\\_file\\_Adjunto.asp?ID=2902](http://www.unia.es/nuevo_inf_academica/visualizar_file_Adjunto.asp?ID=2902)
- SIMOSE (2008). *Capacitación de Capacitadores en Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal*. Inédito. Gobierno de la Provincia de Misiones. Misiones, Argentina.
- Slutzky, D. (2010). *“Los Cambios Recientes en la Distribución y Tenencia de la Tierra en el País, con Especial Referencia a la Región Pampeana. Nuevos y*

*Viejos Actores Sociales*”. Fundación Patagonia tercer milenio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. En: [http://www.funpat3mil.com.ar/-documentos-/region\\_pampeana](http://www.funpat3mil.com.ar/-documentos-/region_pampeana)

Thwaites Rey, M. (2010). “*Después de la globalización neoliberal. ¿Qué Estado en América Latina?*”. Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano N° 32. CLACSO. Buenos Aires, Argentina.

Toledo, V. M, Carabias, J., Mapes, C., Toledo, C. (1985). *Ecología y Autosuficiencia Alimentaria. Hacia una opción basada en la diversidad biológica, ecológica y cultural de México*. Siglo XXI Editores. México.

Torres Ribeiro, A. C. (2013). “*Por una sociología del presente*”. Acción, técnica y Espacio; Volumen 2. Letra Capital Editora. Rio de Janeiro, Brasil.

Varela, A. (2007). *La Masacre de Oberá*. En Gortari, J. (comp.). *De la Tierra Sin Mal al Tractorazo. Hacia una economía política de la yerba mate*. Editorial Universitaria de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Waskiewicz, S. A. (2002). *La masacre de Oberá, 1936*. Libros de la Memoria. Editorial Universitaria de Misiones. UNaM. Posadas, Misiones. Argentina.

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. España.



## **ANEXOS**



## **ANEXO N° 1: TABLAS**



Tabla N° 1. Cooperativas según provincias y actividad que realizan. Argentina, agosto de 2009.

Provincia	Agropecuarias	Consumo	Crédito	Provisión	Seguros	Serv. Púb.	Trabajo	Viv. y Const.	Federaciones	Total Provincia
Buenos Aires	318	57	48	500	8	541	4.910	618	16	7.016
CABA	45	15	237	264	15	14	1.390	1.132	27	3.139
Catamarca	25	1	0	27	0	5	172	9	0	239
Córdoba	198	13	21	190	0	310	975	369	13	2.089
Corrientes	102	7	3	67	0	8	152	24	1	364
Chaco	54	8	2	67	1	26	319	45	2	524
Chubut	15	1	2	26	0	50	123	51	2	270
Entre Ríos	106	7	2	79	1	109	518	113	4	939
Formosa	47	2	1	21	0	38	102	21	0	232
Jujuy	31	1	2	56	0	7	722	20	1	840
La Pampa	33	1	1	19	0	35	15	3	2	109
La Rioja	43	0	0	57	0	2	228	31	1	362
Mendoza	80	2	4	66	2	109	213	195	5	676
Misiones	194	8	3	119	0	75	439	14	9	861
Neuquén	34	3	0	39	0	26	176	116	1	395
Río Negro	60	5	1	55	0	35	321	67	2	546
Salta	66	5	1	75	1	7	328	53	1	537
San Juan	116	5	2	39	0	4	276	50	1	493
San Luís	14	5	0	10	0	27	55	15	1	127
Santa Cruz	14	6	1	11	0	9	447	23	2	513
Santa Fe	295	45	37	219	6	252	881	172	17	1.924
Stgo. Del Estero	339	5	3	198	0	53	328	33	3	962
T. del Fuego	4	2	0	24	0	4	90	13	0	137
Tucumán	202	15	21	233	0	28	1.077	145	5	1.726
<b>Total</b>	<b>2.435</b>	<b>219</b>	<b>392</b>	<b>2.461</b>	<b>34</b>	<b>1.774</b>	<b>14.257</b>	<b>3.332</b>	<b>116</b>	<b>25.020</b>

Fuente: INAES.

Tabla N° 2. Indicadores sociales. Argentina, 2001.

Indicadores	Argentina 2001
Esperanza de vida al nacer	73,8 años
Personas con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	17,7%
Personas bajo la Línea de Pobreza <sup>(1)</sup>	38,3%
Personas bajo la Línea de Indigencia	13,6%
Población en hogares con privación material <sup>(2)</sup>	45,9%
Desocupación <sup>(3)</sup>	28,5%
Ocupados s/ cob. Por obra social y/o plan de salud privado o mutual.	38,2%
Viviendas precarias <sup>(4)</sup>	25%
Hacinamiento <sup>(5)</sup>	7,1%
Población sin acceso a agua potable <sup>(6)</sup>	6,9%
Inodoro sin descarga de agua o sin inodoro (letrina)	16,9%
Población con desagüe a red (cloaca)	50,3%
Sin cobertura de salud	48,1%
Mortalidad Infantil	16,3 por mil
Partos no asistenciales	1,3%
Mortalidad materna	4,3 por diez mil
Tasa de escolarización de 6 a 12 años.	98,1%
Analfabetismo (10 años y más).	2,6%
Sin instrucción (15 años y más) <sup>(7)</sup>	3,7%
Nunca asistió a la escuela (5 años y más)	3,1%
No asiste a un establecimiento educativo (5 a 17 años)	8%
Repitencia escolar EGB 1 y 2	6,3%
Abandono escolar EGB 1 y 2	2,2%
Brecha social de No Asistencia para 5 a 14 años y 15 a 17 años <sup>(8)</sup> .	8 y 12

(1) Corresponde a los principales conglomerados urbanos y se elabora en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) en Octubre de 2001. A partir de los ingresos de los hogares se establece si éstos tienen capacidad de satisfacer –por medio de la compra de bienes y servicios- un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales

(2) La Privación Material de los Hogares (IPMH) es una variable que identifica a los hogares según su situación respecto a la privación material en cuanto a dos dimensiones: recursos corrientes y patrimoniales. La dimensión patrimonial se mide a través del indicador de Condiciones Habitacionales, que establece que los hogares que habitan en una vivienda con pisos o techos de materiales insuficientes o sin inodoro con descarga de agua presentan privación patrimonial. La dimensión de recursos corrientes se mide a través del indicador de Capacidad Económica, mediante el cual se determina si los hogares pueden adquirir los bienes y servicios básicos para la subsistencia

(3) Un estudio muestra que las mayores tasas de desocupación del censo son debidas a la escasa sensibilidad de esta fuente para captar como ocupados a población en empleos precarios e inestables, particularmente en épocas de crisis económica como la que acompañó la medición censal.

(4) Viviendas de tipo B, rancho, casilla, pieza en inquilinato, local no construido para habitación.

(5) Tres o más personas por cuarto.

(6) Se trata del porcentaje de población que obtienen el agua para beber y cocinar de: pozo con o sin bomba, agua de lluvia, río, arroyo, vertiente (independientemente de disponer de ella en vivienda o terreno).

(7) Incluye nunca asistió, jardín e inicial.

(8) Es el cociente entre el porcentaje que no asiste en el clima educacional bajo y el porcentaje que no asiste en el clima educacional alto (para cada grupo de edad) .

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). “Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001”. Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Información y Evaluación Educativa (DINIECE).

**Tabla N° 3. Explotaciones agropecuarias (EAP) y variación intercensal, según provincia. Total del país. Años 1988, 2002 y 2008.**

Provincias	N° de Explotaciones Agropecuarias			Variación Intercensal			
	1988	2002	2008	1988-2002		2002-2008	
				Absoluta	%	Absoluta	%
Buenos Aires	75.531	51.116	30.730	-24.415	-32,3	-20.386	-39,9
Catamarca	9.538	9.138	9.115	-400	-4,2	-23	-0,3
Chaco	21.284	16.898	15.740	-4.386	-20,6	-1.158	-6,9
Chubut	4.241	3.730	3.322	-511	-12,0	-408	-10,9
Córdoba	40.817	26.226	25.568	-14.591	-35,7	-658	-2,5
Corrientes	23.218	15.244	5.154	-7.974	-34,3	-10.090	-66,2
Entre Ríos	27.197	21.577	17.593	-5.620	-20,7	-3.984	-18,5
Formosa	12.181	9.962	9.094	-2.219	-18,2	-868	-8,7
Jujuy	8.526	8.983	8.944	457	5,4	-39	-0,4
La Pampa	8.718	7.775	7.773	-943	-10,8	-2	0,0
La Rioja	7.197	8.116	7.686	919	12,8	-430	-5,3
Mendoza	35.221	30.656	24.237	-4.565	-13,0	-6.419	-20,9
Misiones	28.566	27.955	26.552	-611	-2,1	-1.403	-5,0
Neuquén	6.641	5.568	4.519	-1.073	-16,2	-1.049	-18,8
Río Negro	9.235	7.507	6.044	-1.728	-18,7	-1.463	-19,5
Salta	9.229	10.297	9.628	1.068	11,6	-669	-6,5
San Juan	11.001	8.509	7.071	-2.492	-22,7	-1.438	-16,9
San Luís	6.962	4.297	4.177	-2.665	-38,3	-120	-2,8
Santa Cruz	1.114	947	1.065	-167	-15,0	118	12,5
Santa Fe	37.029	28.103	26.764	-8.926	-24,1	-1.339	-4,8
Stgo. del Estero	21.122	20.949	15.395	-173	-0,8	-5.554	-26,5
T. del Fuego	82	90	81	8	9,8	-9	-10,0
Tucumán	16.571	9.890	7.338	-6.681	-40,3	-2.552	-25,8
<b>Total País</b>	<b>421.221</b>	<b>333.533</b>	<b>273.590</b>	<b>- 87.688</b>	<b>- 20,8</b>	<b>- 59.943</b>	<b>- 18,0</b>

**Fuente:** INDEC. Censos Nacionales Agropecuarios 1988, 2002, 2008.

**Tabla N° 4. Volumen y crecimiento de la población de Argentina y Misiones. Período 1895-2010.**

Año	Argentina		Misiones	
	Población total	Tasa anual media, por mil <sup>(1)</sup>	Población total	Tasa anual media, por mil <sup>(1)</sup>
1895	4.044.911		33.163	
1914	7.903.662	35,7	35.563	3,7
1947	15.893.827	21,4	246.396	60,4
1960	20.013.793	17,4	361.440	29,0
1970	23.364.431	15,6	442.720	20,5
1980	27.949.480	18,1	588.977	29,0
1991	32.615.528	14,7	790.325	28,2
2001	36.260.130	10,1	965.522	19,2
2010	40.091.359	11,3	1.101.593	14,7

<sup>(1)</sup> La tasa anual media de crecimiento expresa el ritmo de crecimiento de una población, es decir cuanto aumenta o disminuye en promedio anualmente por cada 1.000 habitantes, durante un determinado periodo.

**Fuente:** INDEC, Censos Nacionales de Población.

**Tabla N° 5. Población total y variación intercensal absoluta y relativa por departamento.  
Misiones, 2010.**

Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)	Participación (%)	Densidad de población (hab./km2)
	2001	2010				
Apóstoles	38.028	42.457	4.429	11,6	3,9	39,8
Cainguás	47.271	53.267	5.996	12,7	4,9	33,1
Candelaria	22.290	26.713	4.423	19,8	2,4	30,5
Capital	284.279	323.739	39.460	13,9	29,5	335,5
Concepción	9.085	9.510	425	4,7	0,9	13,1
Eldorado	67.726	78.152	10.426	15,4	7,1	39,9
Gral. M. Belgrano	33.488	42.929	9.441	28,2	3,9	13,1
Guaraní	57.818	67.698	9.880	17,1	6,2	20,4
Iguazú	66.539	81.215	14.676	22,1	7,4	29,3
Leandro N. Alem	41.670	45.271	3.601	8,6	4,1	38,2
Lib. Gral. San Martín	42.440	46.333	3.893	9,2	4,2	30,4
Montecarlo	34.073	36.998	2.925	8,6	3,4	21,5
Oberá	95.667	106.882	11.215	11,7	9,7	66,0
San Ignacio	55.038	57.471	2.433	4,4	5,2	35,8
San Javier	19.187	20.821	1.634	8,5	1,9	38,8
San Pedro	23.736	31.050	7.314	30,8	2,8	9,1
25 de Mayo	27.187	27.323	136	0,5	2,5	16,7
<b>Total Provincial</b>	<b>965.522</b>	<b>1.097.829</b>	<b>132.307</b>	<b>13,7</b>	<b>100,0</b>	<b>36,8</b>

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

**Tabla N° 6. Distribución de la población según grupos de edades y sexo.  
Misiones, 2010.**

Grupos de Edades	Varones	Mujeres	Total
0-4	57.590	55.344	112.934
5-9	59.734	57.370	117.104
10-14	65.032	63.201	128.233
15-19	59.903	59.775	119.678
20-24	45.076	46.664	91.740
25-29	39.999	41.986	81.985
30-34	37.646	39.621	77.267
35-39	32.370	33.894	66.264
40-44	28.256	29.686	57.942
45-49	28.096	28.298	56.394
50-54	24.923	24.658	49.581
55-59	20.978	20.548	41.526
60-64	15.754	15.851	31.605
65-69	11.914	12.339	24.253
70-74	8.876	9.896	18.772
75-79	5.850	7.226	13.076
80 y+	5.338	7.901	13.239
<b>Total</b>	<b>547.335</b>	<b>554.258</b>	<b>1.101.593</b>

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

**Tabla N° 7. Población total nacida en el extranjero por lugar de nacimiento, según sexo y grupo de edad. Misiones, 2010.**

Lugar de nacimiento	Población extranjera	Sexo y grupo de edad							
		Varones				Mujeres			
		Total	0 - 14	15 - 64	65 y +	Total	0 - 14	15 - 64	65 y +
<b>América</b>	41.356	19.530	1.077	11.300	7.153	21.826	1.021	13.434	7.371
- <i>Países limítrofes</i>	40.660	19.124	1.005	10.993	7.126	21.536	977	13.211	7.348
Brasil	13.000	6.059	226	3.877	1.956	6.941	217	4.280	2.444
Paraguay	26.799	12.569	751	6.748	5.070	14.230	733	8.658	4.839
Otros limit.	861	496	28	368	100	365	27	273	65
- <i>Otros América</i>	696	406	72	307	27	290	44	223	23
<b>Europa</b>	2.063	1.032	115	431	486	1.031	87	365	579
<b>Asia</b>	492	258	11	188	59	234	10	152	72
<b>África</b>	16	9	-	8	1	7	-	4	3
<b>Oceanía</b>	85	41	10	29	2	44	2	38	4
<b>Total</b>	<b>44.012</b>	<b>20.870</b>	<b>1.213</b>	<b>11.956</b>	<b>7.701</b>	<b>23.142</b>	<b>1.120</b>	<b>13.993</b>	<b>8.029</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

**Tabla N° 8. Población de 10 años y más, según sepa leer y escribir por localización urbana o rural. Año 2010.**

Área	Sabe leer y escribir	Total 10 y + años	%
Urbana de 2000 personas y más	Si	631.497	96,9
	No	19.936	3,1
	<b>Total</b>	<b>651.433</b>	<b>100,0</b>
Rural agrupada menos de 2000 personas	Si	39.718	94,7
	No	2.217	5,3
	<b>Total</b>	<b>41.935</b>	<b>100,0</b>
Rural dispersa	Si	164.568	92,4
	No	13.619	7,6
	<b>Total</b>	<b>178.187</b>	<b>100,0</b>
Rural Total	Si	204.286	92,8
	No	15.836	7,2
	<b>Total</b>	<b>220.122</b>	<b>100,0</b>
Total Misiones	Si	835.783	95,9
	No	35.772	4,1
	<b>Total</b>	<b>871.555</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.  
Procesado con Redatam+SP.

Tabla N° 9. Población de 10 años y más según sepa leer y escribir, por provincias. Año 2010.

Provincias	Sabe leer y escribir			Sabe leer y escribir		
	Si	No	Total	Si	No	Total
<b>CABA</b>	2.555.738	12.403	2.568.141	99,5	0,5	<b>100,0</b>
<b>Buenos Aires</b>	12.867.893	176.801	13.044.694	98,6	1,4	<b>100,0</b>
<b>Catamarca</b>	293.153	6.036	299.189	98,0	2,0	<b>100,0</b>
<b>Córdoba</b>	2.739.946	40.785	2.780.731	98,5	1,5	<b>100,0</b>
<b>Corrientes</b>	771.948	34.492	806.440	95,7	4,3	<b>100,0</b>
<b>Chaco</b>	806.020	46.732	852.752	94,5	5,5	<b>100,0</b>
<b>Chubut</b>	411.823	8.314	420.137	98,0	2,0	<b>100,0</b>
<b>Entre Ríos</b>	1.005.361	21.904	1.027.265	97,9	2,1	<b>100,0</b>
<b>Formosa</b>	407.948	17.396	425.344	95,9	4,1	<b>100,0</b>
<b>Jujuy</b>	531.384	17.188	548.572	96,9	3,1	<b>100,0</b>
<b>La Pampa</b>	261.887	5.032	266.919	98,1	1,9	<b>100,0</b>
<b>La Rioja</b>	268.449	4.997	273.446	98,2	1,8	<b>100,0</b>
<b>Mendoza</b>	1.411.960	31.530	1.443.490	97,8	2,2	<b>100,0</b>
<b>Misiones</b>	835.783	35.772	871.555	95,9	4,1	<b>100,0</b>
<b>Neuquén</b>	444.609	10.459	455.068	97,7	2,3	<b>100,0</b>
<b>Rio Negro</b>	518.307	13.080	531.387	97,5	2,5	<b>100,0</b>
<b>Salta</b>	938.009	30.367	968.376	96,9	3,1	<b>100,0</b>
<b>San Juan</b>	538.225	11.493	549.718	97,9	2,1	<b>100,0</b>
<b>San Luis</b>	347.388	6.512	353.900	98,2	1,8	<b>100,0</b>
<b>Santa Cruz</b>	219.320	2.504	221.824	98,9	1,1	<b>100,0</b>
<b>Santa Fe</b>	2.656.886	48.095	2.704.981	98,2	1,8	<b>100,0</b>
<b>Santiago del Estero</b>	668.946	27.870	696.816	96,0	4,0	<b>100,0</b>
<b>Tucumán</b>	1.154.200	29.154	1.183.354	97,5	2,5	<b>100,0</b>
<b>Tierra del Fuego</b>	103.421	705	104.126	99,3	0,7	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>32.758.604</b>	<b>639.621</b>	<b>33.398.225</b>	<b>98,1</b>	<b>1,9</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010.  
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE.

Tabla N° 10. Población de 10 años y más según sepa leer y escribir, por Sexo. Año 2010.

Sexo	Sabe leer y escribir	Población 10 y + años	%
<b>Varón</b>	Si	412.901	96,0
	No	17.110	4,0
	<b>Total</b>	<b>430.011</b>	<b>100,0</b>
<b>Mujer</b>	Si	422.882	95,8
	No	18.662	4,2
	<b>Total</b>	<b>441.544</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	Si	835.783	95,9
	No	35.772	4,1
	<b>Total</b>	<b>871.555</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.  
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE.

**Tabla N° 11. Tasa de escolarización <sup>(1)</sup> de la población de 6 a 17 años, según grupos de edades y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**

Área	Edades	Total jóvenes	Número de Escolarizados	Tasa de Escolarización (%)
<b>Urbana de 2000 personas y más</b>	6-11 años	101.852	101.487	<b>99,6</b>
	12-14 años	53.817	47.758	<b>88,7</b>
	15-17 años	53205	42655	<b>80,2</b>
<b>Rural agrupada menos de 2000 personas</b>	6-11 años	8796	8697	<b>98,9</b>
	12-14 años	4594	3883	<b>84,5</b>
	15-17 años	4243	2982	<b>70,3</b>
<b>Rural dispersa</b>	6-11 años	36038	35069	<b>97,3</b>
	12-14 años	18183	14429	<b>79,4</b>
	15-17 años	16738	8810	<b>52,6</b>
<b>Rural Total</b>	6-11 años	44834	43766	<b>97,6</b>
	12-14 años	22777	18312	<b>80,4</b>
	15-17 años	20981	11792	<b>56,2</b>
<b>Total Misiones</b>	6-11 años	146686	144753	<b>98,7</b>
	12-14 años	76594	65924	<b>86,1</b>
	15-17 años	74186	54447	<b>73,4</b>

<sup>(1)</sup> Porcentaje de personas escolarizadas en cada nivel de enseñanza con edad escolar pertinente con respecto al total de la población de ese grupo de edad.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

**Tabla N° 12. Indicadores de las condiciones sanitarias, por departamentos. Misiones.**

Departamentos	Indicadores de las condiciones sanitarias <sup>(1)</sup>		
	Tasa de Mortalidad Infantil (‰)	N° de Habitantes por Cama	Pob. sin Cob. Obra Soc. o Plan Méd. (%)
Apóstoles	7,1	959,4	56,1
Cainguás	9,9	1.664,0	62,9
Candelaria	7,5	2.913,5	64,8
Capital	11,6	608,9	51,1
Concepción	0,0	425,9	65,0
Eldorado	15,9	464,6	61,1
G. M. Belgrano	5,1	683,8	70,3
Guaraní	9,1	1.969,3	60,9
Iguazú	7,2	1.137,7	60,5
L. G. San Martín	6,6	1.097,9	59,1
L. N. Alem	3,9	637,3	52,6
Montecarlo	8,2	1.328,7	54,3
Oberá	13,6	598,4	59,2
San Ignacio	7,2	850,3	64,1
San Javier	2,4	872,3	61,5
San Pedro	12,8	955,5	75,7
25 de Mayo	3,7	1.088,4	52,7
<b>Total</b>	<b>9,8</b>	<b>759,4</b>	<b>57,8</b>

<sup>(1)</sup> Las tasas de mortalidad infantil corresponden al año 2013, el n° de habitantes por cama de internación corresponden al año 2008 y los porcentajes de población sin cobertura de obra social o plan médico al año 2001.

**Fuente:** Dirección de Estadística de Salud (M.S.P).

INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2001. Procesado con Redatam+SP.  
Colegio Médico de la Provincia de Misiones.

Tabla N° 13. Indicadores de salud de la provincia de Misiones - Serie 1987/2013

Años	T.Natalidad (x 1000 Hab.)	T.Mort.Materna. (x 10000 Nv.)	T.Mort.Gral. (x 1000 Hab.)	T.Mort.Infantil x 1000 Nv. (menos de 1 año)	T.Mort. Neonatal (0 a 27 días)	T.Mort.Post. Neonatal (28 días a 11 meses)
1987	34,1	5,3	6,0	31,3	20,2	11,3
1988	32,8	8,7	6,0	29,8	17,9	11,9
1989	32,0	7,0	6,1	29,6	18,2	11,4
1990	39,4	8,6	5,9	32,1	20,1	12,0
1991	34,0	7,8	5,7	27,4	17,0	10,4
1992	31,7	6,0	5,7	26,8	14,8	12,0
1993	29,5	5,6	5,8	29,8	15,7	14,1
1994	29,1	2,8	5,2	23,4	14,1	9,3
1995	27,7	8,6	5,3	23,3	12,7	10,6
1996	27,0	3,6	5,7	24,5	14,7	9,9
1997	26,0	2,0	5,0	20,4	11,1	9,3
1998	27,4	1,9	5,0	19,4	11,1	8,3
1999	24,8	6,9	5,1	21,6	13,2	7,8
2000	25,1	5,8	5,0	21,6	14,7	6,9
2001	25,7	4,8	4,6	19,0	12,7	6,3
2002	24,8	4,2	5,7	21,8	15,1	6,7
2003	25,0	5,8	5,7	19,6	12,4	7,2
2004	26,1	6,0	5,2	16,6	11,1	5,4
2005	22,7	6,3	5,1	14,5	9,3	5,2
2006	19,8	12,0	5,4	16,2	10,2	6,0
2007	20,8	8,0	5,0	13,7	8,6	5,1
2008	22,2	8,0	5,1	13,6	8,6	5,0
2009	22,5	8,9	5,1	12,7	8,5	4,1
2010	23,1	7,1	5,7	12,5	7,7	4,7
2011	24,1	5,6	5,4	11,0	6,9	4,1
2012	22,7	3,5	5,5	11,0	6,6	4,4
2013	22,4	3,9	5,7	9,8	6,4	3,5

**Fuente:** Dirección de Estadística de Salud . Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Misiones.



**Tabla N° 14. Causas de mortalidad infantil neonatal y posneonatal, según criterios de reducibilidad. Provincia de Misiones, 2008.**

**Total defunciones infantiles: 340**

**1- Criterio de reducibilidad de la mortalidad infantil neonatal**

Grupos de Causas	Año 2008	
	Nº	%
<b>Total de defunciones neonatales</b>	<b>215</b>	<b>100,0</b>
<b>1 - Subtotal de Reducibles</b>	<b>135</b>	<b>62,8</b>
<b>1.1: Reducibles por diagnóstico y tratamiento oportuno</b>		
1.1.1: en el embarazo	90	41,9
1.1.2: en el parto	28	13,0
1.1.3: en el recién nacido	17	7,9
<b>1.2: Otras reducibles</b>	<b>0</b>	
<b>2 - Dificilmente reducibles</b>	<b>65</b>	<b>30,2</b>
<b>3- Desconocidas o mal definidas</b>	<b>11</b>	<b>5,1</b>
<b>4- Otras causas</b>	<b>4</b>	<b>1,9</b>

**2- Criterios de reducibilidad de la mortalidad infantil posneonatal**

Grupos de causas	Año 2008	
	Nº	%
<b>Total de defunciones posneonatales</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>
<b>1- Subtotal de Reducibles</b>	<b>72</b>	<b>57,6</b>
<b>1.1: Reducibles por prevención</b>	12	9,6
<b>1.2: Reducibles por tratamiento</b>	16	12,8
<b>1.3: Reducibles por prevención y tratamiento</b>	39	31,2
<b>1.4: Otras reducibles</b>	5	4,0
<b>2- Dificilmente reducibles</b>	<b>28</b>	<b>22,4</b>
<b>3- Desconocidas o mal definidas</b>	<b>21</b>	<b>16,8</b>
<b>4- Otras causas</b>	<b>4</b>	<b>3,2</b>

**Fuente:** Informe Estadístico de Defunciones, 2008. Dirección de Estadística de Salud (M.S.P).

**Tabla N° 15. Hogares según tipo de vivienda y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**

<b>Tipo de vivienda <sup>(1)</sup></b>	<b>Urbana</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>
Casa tipo A	150.187	21.581	171.768
Casa tipo B	43.428	45.149	88.577
Rancho	3.975	4.256	8.231
Casilla	8.894	3.301	12.195
Departamento	17.592	36	17.628
Pieza/s en inquilinato	3.677	48	3.725
Pieza/s en hotel o pensión	84	6	90
Local no construido p/ hab.	472	108	580
Vivienda móvil	39	120	159
<b>Total</b>	<b>228.348</b>	<b>74.605</b>	<b>302.953</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.  
Procesado con Redatam+SP.

**Tabla N° 16. Población en condiciones de hacinamiento, con piso precario y con techo precario, según localización urbana o rural. Misiones, 2013.**

Área	Hacinamiento <sup>(1)</sup>		Piso precario <sup>(2)</sup>		Techo precario <sup>(3)</sup>		Total
	No cumple la condición	Cumple la condición	No cumple la condición	Cumple la condición	No cumple la condición	Cumple la condición	
<b>Urbana</b>	<b>746.413</b>	<b>56.875</b>	<b>775.351</b>	<b>27.937</b>	<b>744.239</b>	<b>59.049</b>	<b>803.288</b>
<b>Total rural</b>	<b>259.053</b>	<b>29.392</b>	<b>260.932</b>	<b>27.513</b>	<b>221.353</b>	<b>67.092</b>	<b>288.445</b>
- Rural agrupada	49.033	5.574	50.911	3.696	48.948	5.659	54.607
- Rural dispersa	210.020	23.818	210.021	23.817	172.405	61.433	233.838
<b>Total Misiones</b>	<b>1.005.466</b>	<b>86.267</b>	<b>1.036.283</b>	<b>55.450</b>	<b>965.592</b>	<b>126.141</b>	<b>1.091.733</b>

(1) Población que vive en hogares donde *más de 3 personas comparten el cuarto*.

(2) Población cuya vivienda tiene piso de *"tierra, ladrillo suelto" u "otros"*.

(3) Población cuya vivienda tiene techos de *"chapa cartón" y "caña, tabla o paja, o paja solamente"*.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

Procesado con Redatam+SP.

**Tabla N° 17. Hogares según servicios básicos y localización urbana o rural. Misiones, 2010.**

Área	Con provisión de agua por red pública	Sin agua potable <sup>(1)</sup>	Con inodoro sin descarga de agua o sin inodoro	Calidad insuficiente de las conexiones a servicios básicos	Total hogares
<b>Urbana</b>	<b>200.025</b>	<b>16.075</b>	<b>34.981</b>	<b>82.000</b>	<b>228.348</b>
<b>Total rural</b>	<b>17.833</b>	<b>42.774</b>	<b>39.760</b>	<b>67.988</b>	<b>74.605</b>
- Rural agrupada	9.557	2.239	5.320	9.838	13.953
- Rural dispersa	8.276	40.535	34.440	58.150	60.652
<b>Total Misiones</b>	<b>217.858</b>	<b>58.849</b>	<b>74.741</b>	<b>149.988</b>	<b>302.953</b>

<sup>(1)</sup> El agua para beber o cocinar proviene de "pozo con o sin bomba", "agua de lluvia" o "río, arroyo, vertiente" (independientemente de disponer de ella en la vivienda o el terreno).

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

Procesado con Redatam+SP.

**Tabla N° 18. Población con Necesidades Básicas Insatisfechas y población total, por departamentos. Misiones, 2010.**

Departamentos	NBI		Población Total
	Total	%	
Apóstoles	10.329	24,5	42.155
Cainguás	9.912	18,6	53.221
Candelaria	5.645	21,3	26.547
Capital	46.909	14,6	322.324
Concepción	1.967	20,6	9.529
Eldorado	14.342	18,6	77.238
G. M. Belgrano	10.090	23,7	42.589
Guaraní	15.793	23,4	67.624
Iguazú	19.730	24,8	79.478
L. N. Alem	7.624	17,0	44.783
L. G. San Martín	9.410	20,4	46.211
Montecarlo	6.885	18,8	36.605
Oberá	19.329	18,1	106.599
San Ignacio	13.381	23,3	57.490
San Javier	4.036	19,4	20.764
San Pedro	8.095	26,2	30.952
25 de Mayo	5.014	18,2	27.624
<b>Total Misiones</b>	<b>208.491</b>	<b>19,1</b>	<b>1.091.733</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010.

**Tabla N° 19. Población con Necesidades Básicas Insatisfechas, según localización urbana o rural. Misiones, 2010.**

Área	Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)		Total
	No cumple la condición	Cumple la condición	
<b>Urbana</b>	<b>670.064</b>	<b>133.224</b>	<b>803.288</b>
<b>Total rural</b>	<b>213.178</b>	<b>75.267</b>	<b>288.445</b>
<b>- Rural agrupada</b>	<i>42.078</i>	<i>12.529</i>	<i>54.607</i>
<b>- Rural dispersa</b>	<i>171.100</i>	<i>62.738</i>	<i>233.838</i>
<b>Total Misiones</b>	<b>883.242</b>	<b>208.491</b>	<b>1.091.733</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010.  
Procesado con Redatam+SP.

**Tabla N° 20. Producto Bruto Geográfico, total y por grandes sectores de actividad. Misiones, 1990-2007.**

*En miles de pesos de 1993*

<b>Años</b>	<b>Primario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Terciario</b>	<b>Total</b>	<b>Var. Anual (%)</b>
<b>1990</b>	257.121,6	781.251,4	1.264.313,4	<b>2.302.686,5</b>	
<b>1991</b>	253.186,1	873.389,1	1.295.350,5	<b>2.421.925,7</b>	5,2
<b>1992</b>	347.996,4	1.001.504,8	1.282.875,0	<b>2.632.376,3</b>	8,7
<b>1993</b>	359.851,7	1.019.310,5	1.267.706,0	<b>2.646.868,2</b>	0,6
<b>1994</b>	371.240,7	1.065.304,6	1.298.976,5	<b>2.735.521,9</b>	3,3
<b>1995</b>	383.482,5	1.147.431,4	1.325.337,1	<b>2.856.250,9</b>	4,4
<b>1996</b>	417.841,2	1.321.187,2	1.380.466,1	<b>3.119.494,5</b>	9,2
<b>1997</b>	468.622,3	1.721.125,2	1.431.253,6	<b>3.621.001,0</b>	16,1
<b>1998</b>	440.624,7	1.634.025,6	1.517.049,9	<b>3.591.700,2</b>	-0,8
<b>1999</b>	418.647,6	1.452.491,4	1.476.863,8	<b>3.348.002,7</b>	-6,8
<b>2000</b>	428.506,3	1.318.963,0	1.516.684,3	<b>3.264.153,7</b>	-2,5
<b>2001</b>	443.570,9	1.366.342,5	1.519.751,2	<b>3.329.664,6</b>	2,0
<b>2002</b>	390.511,4	1.079.156,7	1.567.118,9	<b>3.036.787,0</b>	-8,8
<b>2003</b>	476.085,1	1.235.077,2	1.779.674,2	<b>3.490.836,4</b>	15,0
<b>2004</b>	535.616,1	1.528.547,5	1.915.236,8	<b>3.979.400,4</b>	14,0
<b>2005</b>	599.871,0	1.329.254,2	2.081.794,1	<b>4.010.919,3</b>	0,8
<b>2006</b>	651.189,1	1.727.764,5	2.310.935,4	<b>4.689.889,0</b>	16,9
<b>2007</b>	681.082,0	1.952.664,5	2.538.938,2	<b>5.172.684,7</b>	10,3
<b>2008</b>	730.437,4	2.175.941,9	2.680.525,2	<b>5.586.904,4</b>	8,0
<b>2009</b>	660.137,3	2.135.405,7	2.765.333,5	<b>5.560.876,4</b>	-0,5
<b>2010</b>	757.431,7	2.287.885,8	2.993.153,4	<b>6.038.470,9</b>	8,6
<b>2011</b>	735.751,2	2.498.761,0	3.347.610,6	<b>6.582.122,8</b>	9,0

**Fuente:** IPEC. Datos inéditos y proyectados del PBG. 2012.

**Tabla N° 21. Valor Agregado Bruto del Sector Primario a precios constantes, por actividades. Misiones, 2011.**

*En miles de pesos de 1993*

<b>Actividad</b>	<b>Miles de \$</b>	<b>%</b>
<b>Agricultura, ganadería, granja y silvicultura</b>	448.652,2	<b>61,0</b>
<b>Pesca</b>	36,3	<b>0,0</b>
<b>Explotación de minas y canteras</b>	287.062,7	<b>39,0</b>
<b>Total</b>	<b>735.751,2</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** IPEC. Datos inéditos y proyectados del PBG. 2012.

**Tabla N° 22. Valor Agregado Bruto del Sector Secundario a precios constantes, por actividades. Misiones, 2011.**

*En miles de pesos de 1993*

<b>Actividad</b>	<b>Miles de \$</b>	<b>%</b>
<b>Industria manufacturera</b>	1.028.763,8	<b>42,4</b>
<b>Electricidad y agua</b>	261.805,0	<b>10,8</b>
<b>Construcciones públicas y privadas</b>	1.137.442,2	<b>46,8</b>
<b>Total</b>	<b>2.428.011,0</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** IPEC. Datos inéditos y proyectados del PBG. 2012.

**Tabla N° 23. Valor Agregado Bruto del Sector Terciario a precios constantes, por actividades. Misiones, 2011.**

*En miles de pesos de 1993*

Actividad	Miles de \$	%
Intermediación financiera	1.047.811,8	30,7
Transporte, almacenamiento y comunicación	698.748,2	20,4
Comercio al por mayor y menor	511.870,6	15,0
Administración pública y defensa	460.796,6	13,5
Servicios de enseñanza	364.469,4	10,7
Servicios de salud	170.306,4	5,0
Actividades inmobiliarias	81.035,5	2,4
Otros servicios	62.877,9	1,8
Restaurantes y hoteles	20.444,4	0,6
<b>Total</b>	<b>3.418.360,7</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** IPEC. Datos inéditos y proyectados del PBG. 2012.

**Tabla N° 24. Número y superficie de explotaciones agropecuarias por escala de tamaño. Misiones y Argentina, 2008.**

Superficie. (Ha.)	Misiones				Superficie. (Ha.)	Argentina			
	N°	% Acum.	Ha.	% Acum.		N°	% Acum.	Ha.	% Acum.
Hasta 5	1.490	6	4.997,9	0,3	Hasta 25	87.799	34,2	831.211,60	0,5
5,1 - 10	2.231	14	18.567,4	1,3					
10,1 - 25	10.632	56	203.228,9	12,7					
25,1 - 50	6.708	82	246.283,0	26,4	25,1 - 50	29.020	45,5	1.107.328,90	1,2
50,1 - 100	2.963	93	206.209,9	37,9	50,1 - 100	30.281	57,3	2.313.110,40	2,7
100,1 - 200	1.003	97	138.848,1	45,6	100,1 - 200	29.991	69,0	4.465.609,20	5,5
200,1 - 500	455	99	133.534,9	53,1	200,1 - 500	34.916	82,6	11.412.599,70	12,6
500,1 - 1.000	138	100	99.135,8	58,6	500,1 - 1.000	18.579	89,8	13.305.298,30	21,0
1.000,1 y +	138	100,0	741.395,9	100	1.000,1 y +	26.187	100,0	125.849.269,60	100,0
<b>Total</b>	<b>25.758</b>		<b>1.792.201,8</b>		<b>Total</b>	<b>256.773</b>		<b>159.284.427,70</b>	

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2008.

**Tabla N° 25. Cooperativas agrarias habilitadas según situación de actividad. Misiones, 2012.**

Situación de actividad	N° de cooperativas	%
Funcionan	67	49,6
No funcionan	65	48,2
Otra situación	3	2,2
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 26. Número de cooperativas agrarias habilitadas según situación de actividad, por departamentos. Misiones, 2012.**

Departamento	N° de cooperativas agrarias		
	Total Habilitadas	Funcionan	No funcionan
Apóstoles	5	3	2
Cainguás	13	10	3
Candelaria	7	2	5
Capital	11	3	8
Concepción	1	1	0
Eldorado	1	1	0
Gral. Belgrano	13	4	9
Guaraní	31	12	19
Iguazú	8	2	6
L. N. Alem	5	3	2
Lib. Gral. San Martín	4	3	1
Montecarlo	3	1	2
Oberá	13	11	2
San Ignacio	7	4	3
San Javier	1	1	0
San Pedro	7	3	4
25 de Mayo	5	3	2
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>67</b>	<b>68</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 27. Distribución de las cooperativas agrarias por condición de actividad, según antigüedad. Misiones, 2012.**

Antigüedad	Condición de actividad		Total
	Funcionan	No funcionan	
1-9 años	32	55	<b>87</b>
10 y + años	35	13	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>135</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 28. Distribución de las cooperativas agrarias en funcionamiento, según cantidad de empleados remunerados permanentes. Misiones, 2012.**

Empleados	N° de cooperativas	%
No tiene empleados	30	44,8
1-5 empleados	18	26,9
6-20 empleados	8	11,9
21 y + empleados	11	16,4
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 29. Cooperativas Agrarias, según grandes grupos de actividad. Misiones, 2012.**

Actividad	N° de cooperativas	%
Agrícola	17	12,6
Pecuaría	16	11,8
Agropecuaria y granjera	27	20,0
Agroindustrial	66	48,9
Mixta	9	6,7
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Las que producen, acopian y comercializan productos de la tierra

<sup>(2)</sup> Las que realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos, porcinos.

<sup>(3)</sup> Incluye a las que combinan las actividades anteriores y producciones de granja como; apicultura, cunicultura, piscicultura, avicultura, horticultura, etc..

<sup>(4)</sup> Procesan y comercializan yerba, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales.

<sup>(5)</sup> Cualquier actividad de las anteriores y otras como servicios públicos, turismo rural, vivienda, etc.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 30. Estadísticos del número de socios de las cooperativas agrarias, según grandes grupos de actividad. Misiones, 2012.**

Estadísticos	Agrícolas	Pecuarías	Agropecuarias y granjeras	Agroindust.	Mixtas	Total
<b>N</b>	18	16	27	65	9	135
<b>Media</b>	160	50	51	225	565	183
<b>Mediana</b>	53	28	47	51	33	47
<b>Suma</b>	2.874	794	1380	14.600	5.084	24.732
<b>Mínimo</b>	10	10	10	10	10	10
<b>Máximo</b>	1.323	240	217	4.884	4.777	4.884
<b>Desv. típ.</b>	310,3	58,8	47,3	771,3	1.579,9	680,1
<b>CV</b>	193,9	117,6	92,8	342,8	279,6	371,6

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 31. Distribución de las cooperativas agrarias, según tipo de actividades. Misiones, 2012.**

Actividad	N° de Cooperativas	%
Tradicional <sup>(1)</sup>	51	37,3
No tradicional	63	47,0
Desconocida	21	15,7
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>

<sup>(1)</sup> **Actividad tradicional:** yerbatera, tealera, tabacalera, forestal.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 32. Las cooperativas agrarias por antigüedad, actividades y operatividad. Misiones, 2012.**

Actividades			Operatividad		Total
			Funcionan	No funcionan	
Antigüedad	1-9 años	Tradicional	13	7	20
		No tradicional	19	33	52
		Desconocida	0	15	15
	10 años y +	Tradicional	28	3	31
		No tradicional	7	4	11
		Desconocida	0	6	6
Total			67	68	135

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 33. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan, por tipo de producción. Misiones, 2012.**

Clasificación	N° de Cooperativas	%
Especializadas	45	67,2
Multiactivas	16	23,9
Integrales	6	9,0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 34. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan, según la forma en que elaboran su producción. Misiones, 2012.**

Forma en que realizan	N° de cooperativas	%
Con medios propios	46	80,7
Mediante otras empresas	4	7,0
Ambos	7	12,3
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 35. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan, según el grado de transformación de la producción. Misiones, 2012.**

Grado de transformación	N° de Cooperativas	%
Sin transformación	18	26,9
Con transformación de 1er. grado	36	53,7
Con transformación de 2do. grado	10	14,9
Con transformación de 3er. grado	2	3,0
Servicios	1	1,5
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.



**Tabla N° 36. Cantidad de empleados de las cooperativas agrarias que están funcionando, según condición laboral. Misiones, 2012.**

Condición laboral	N° de empleados	%
Remunerados	3489	82,7
- Permanentes	1435	34,0
- Temporarios	2054	48,7
No remunerados	732	17,3
<b>Total</b>	<b>4221</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 37. Cantidad de cooperativas agrarias que están funcionando, por número de empleados remunerados permanentes y actividad económica principal. Misiones, 2012.**

Activ. econ. principal	Número de empleados remunerados permanentes				Total
	No tiene	1-5 empleados	6-20 empleados	21 y + empleados	
Agrícola	7	2	0	1	<b>10</b>
Pecuaria	3	0	1	1	<b>5</b>
Agrop. y granjera	9	0	0	0	<b>9</b>
Agroindustrial	10	16	7	8	<b>41</b>
Mixta	1	0	0	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>67</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 38. Exportaciones totales y exportaciones cooperativas, por grandes rubros. Misiones, 2011.**

Grandes Rubros	Exportaciones totales		Exportaciones cooperativas	
	En U\$S FOB	%	En U\$S FOB	%
Productos primarios	120.319.261,5	21,9	63.910.089,7	74,7
Manufacturas de origen agropecuario	154.619.020,2	28,1	21.684.262,2	25,3
Manufacturas de origen industrial	274.596.647,3	50,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>549.534.929,0</b>	<b>100,0</b>	<b>85.594.351,9</b>	<b>100,0</b>

**Fuentes:** Sistema NOSIS

Información proporcionada por la Cooperativa Tabacalera de Misiones.

**Tabla N° 39. Exportaciones totales y exportaciones cooperativas, por productos. Misiones, 2011.**

Productos exportados	Exportaciones totales		Exportaciones cooperativas	
	En U\$S FOB	%	En U\$S FOB	%
<b>Carnes</b>	0	0,0	0	0,0
<b>Frutos Cítricos</b>	13.159.601,01	2,4	8.148.401,00	9,5
<b>Jugos Cítricos</b>	7.880.056,08	1,4	6.982.346,08	8,2
<b>Té</b>	102.794.384,93	18,7	1.661.503,94	1,9
<b>Yerba Mate</b>	41.522.542,51	7,6	11.551.500,35	13,5
<b>Aceite de Tung</b>	971.225,20	0,2	971.225,20	1,1
<b>Azúcar</b>	378.400,00	0,1	-	-
<b>Tabaco</b>	107.159.660,44	19,5	55.761.688,69	65,1
<b>Maderas y Manufac.</b>	102.088.539,52	18,6	-	-
<b>Pasta Celulósica</b>	160.947.414,26	29,3	-	-
<b>Papel</b>	10.158.851,50	1,8	-	-
<b>Muebles de Madera</b>	124.138,87	0,0	-	-
<b>Esencias</b>	1.032.999,91	0,2	512.668,85	0,6
<b>Stevia</b>	39.411,59	0,0	5.017,80	0,0
<b>Otros productos</b>	1.277.703,16	0,2	-	0,0
<b>Total</b>	<b>549.534.928,98</b>	<b>100,0</b>	<b>85.594.351,91</b>	<b>100,0</b>

**Fuentes:** Sistema NOSIS

Información proporcionada por la Cooperativa Tabacalera de Misiones.

**Tabla N° 40. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan por actividad económica, según su actividad exportadora. Misiones, 2011.**

Actividad económica	La cooperativa, ¿exporta?		Total
	Si	No	
Agrícola	2	7	9
Pecuaría	0	5	5
Agropecuaria y granjera	0	9	9
Agroindustrial	8	34	42
Mixta	0	2	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>67</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 41. Las cooperativas agrarias que funcionan por cantidad de socios y exportación. Misiones, 2011.**

Cantidad de socios	No exporta	Exporta	Total
<b>Chicas</b> (hasta 30 socios)	16	0	16
<b>Medianas</b> (hasta 80 socios)	19	2	21
<b>Grandes</b> (80 y + socios)	22	8	30
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>10</b>	<b>67</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

**Tabla N° 42. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan, según la evolución experimentada en su volumen de negocios (cantidades comercializadas) en los últimos 5 años. Misiones, 2012.**

Volumen de negocios	N° de cooperativas <sup>(1)</sup>	%
Aumentó	28	51,9
Se mantuvo	14	25,9
Ha disminuido	9	16,7
NS/NC	3	5,6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

<sup>(1)</sup> Trece cooperativas no respondieron a esta consulta debido a que habían sido conformadas con posterioridad al año 2007.

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 43. Distribución de las cooperativas agrarias que funcionan y debieron producir cambios en su forma de administrar, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Produjeron cambios	No produjeron cambios	Total
Capacidad intermedia	72,0	28,0	100,0 (25)
Grandes exportadoras	84,6	15,4	100,0 (13)
Pecuarias, no tradicionales, mixtas	100,0	0,0	100,0 (6)
Capacidad mínima y alcance local	66,7	33,3	100,0 (18)
<b>Total cooperativas</b>	<b>75,8</b>	<b>24,2</b>	<b>100,0 (62)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 44. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de cambio administrativo que realizaron. Misiones, 2012.**

<i>Los cambios administrativos tuvo que ver con ...</i>	Si	No	Total
La informatización?	72,3	27,7	<b>100 (47)</b>
Capacitación del personal?	59,6	40,4	<b>100 (47)</b>
Una organización diferente?	51,1	48,9	<b>100 (47)</b>
Incorporar profesionales?	40,4	59,6	<b>100 (47)</b>
Otras acciones?	19,1	80,9	<b>100 (47)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 45. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación administrativa en informatización, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	72,2	27,8	<b>100 (18)</b>
Grandes y exportadoras	90,9	9,1	<b>100 (11)</b>
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100 (6)</b>
Capacidad mínima y alcance local	58,3	41,7	<b>100 (12)</b>
<b>Total</b>	<b>72,3</b>	<b>27,7</b>	<b>100 (47)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 46. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación administrativa en capacitación del personal, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	50,0	50,0	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	72,7	27,3	<b>100</b> (11)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	58,3	41,7	<b>100</b> (12)
<b>Total</b>	<b>59,6</b>	<b>40,4</b>	<b>100</b> (47)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 47. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación administrativa en cambios en la organización, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	55,6	44,4	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	36,4	63,6	<b>100</b> (11)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	50,0	50,0	<b>100</b> (12)
<b>Total</b>	<b>51,1</b>	<b>48,9</b>	<b>100</b> (47)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 48. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación administrativa en incorporación de profesionales, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	27,8	72,2	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	63,6	36,4	<b>100</b> (11)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	33,3	66,7	<b>100</b> (12)
<b>Total</b>	<b>40,4</b>	<b>59,6</b>	<b>100</b> (47)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 49. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación administrativa en otras acciones, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	16,7	83,3	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	0,0	100,0	<b>100</b> (11)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	0,0	100,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	50,0	50,0	<b>100</b> (12)
<b>Total</b>	<b>19,1</b>	<b>80,9</b>	<b>100</b> (47)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 50. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y debieron introducir cambios en su forma de producir, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	80,0	20,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	92,3	7,7	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	83,3	16,7	<b>100</b> (18)
<b>Total</b>	<b>85,5</b>	<b>14,5</b>	<b>100</b> (62)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 51. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de cambio productivo que realizaron. Misiones, 2012.**

<i>Los cambios productivos tuvieron que ver con ...</i>	Si	No	Total
Aplicación de buenas prácticas	75,5	24,5	<b>100</b> (53)
Mayor seguridad en el trabajo	75,5	24,5	<b>100</b> (53)
Control y cuidado del medio ambiente	75,5	24,5	<b>100</b> (53)
Capacitar a los socios en bs. práct.	73,6	26,7	<b>100</b> (53)
Obras de infraestructura	71,7	28,3	<b>100</b> (53)
El desarrollo productivo de sus socios	69,8	30,2	<b>100</b> (53)
Incorporar nueva tecnología industrial	64,2	35,8	<b>100</b> (53)
Obtener nuevos productos	47,2	52,8	<b>100</b> (53)
Otros cambios	13,2	86,8	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 52. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en nueva tecnología, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	70,0	30,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	75,0	25,0	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	46,7	53,3	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>64,2</b>	<b>35,8</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 53. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en la aplicación de buenas prácticas, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	70,0	30,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	83,3	16,7	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradic. y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	66,7	33,3	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>75,5</b>	<b>24,5</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 54. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en obras de infraestructura, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	65,0	35,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	91,7	8,3	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	60,0	40,0	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>71,7</b>	<b>28,3</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 55. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en mayor seguridad en el trabajo, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	80,0	20,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	83,3	16,7	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	53,3	46,7	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>75,5</b>	<b>24,5</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 56. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en el desarrollo productivo de sus socios, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	65,0	35,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	66,7	33,3	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	66,7	33,3	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>69,8</b>	<b>30,2</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 57. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva capacitar a los asociados en la aplicación de Buenas Prácticas, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	55,0	45,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	91,7	8,3	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	73,3	26,7	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>73,6</b>	<b>26,4</b>	<b>100</b> (53)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 58. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en control y cuidado del medio ambiente, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	65,0	35,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	83,3	16,7	<b>100</b> (12)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	73,3	26,7	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>75,5</b>	<b>24,5</b>	<b>100</b> (53)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 59. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en obtener nuevos productos, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	25,0	75,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	66,7	33,3	<b>100</b> (12)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	46,7	53,3	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>47,2</b>	<b>52,8</b>	<b>100</b> (53)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 60. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovación productiva en otros cambios, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	10,0	90,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	8,3	91,7	<b>100</b> (12)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	0,0	100,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	26,7	73,3	<b>100</b> (15)
<b>Total</b>	<b>13,2</b>	<b>86,8</b>	<b>100</b> (53)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 61. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y debieron introducir cambios en su manera de comercializar, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	72,0	28,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	84,6	15,4	<b>100</b> (13)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	68,7	31,3	<b>100</b> (16)
<b>Total</b>	<b>76,6</b>	<b>23,4</b>	<b>100</b> (60)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 62. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de cambio en la comercialización que debieron realizar. Misiones, 2012.**

<b>Los cambios en la comercialización tuvieron que ver con ...</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Nuevas exigencias de calidad	69,6	30,4	<b>100 (46)</b>
Nuevas formas de presentación	50,0	50	<b>100 (46)</b>
Desarrollo de nuevos productos	45,7	54,3	<b>100 (46)</b>
Otros cambios en la comercialización	21,7	78,3	<b>100 (46)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 63. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovar en la comercialización con el desarrollo de nuevos productos, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

<b>Clase de cooperativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Capacidad intermedia	22,2	77,8	<b>100 (18)</b>
Grandes y exportadoras	63,6	36,4	<b>100 (11)</b>
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100 (6)</b>
Capacidad mínima y alcance local	54,5	45,5	<b>100 (11)</b>
<b>Total</b>	<b>45,7</b>	<b>54,3</b>	<b>100 (46)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 64. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovar en la comercialización con nuevas formas de presentar los productos, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

<b>Clase de cooperativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Capacidad intermedia	16,7	83,3	<b>100 (18)</b>
Grandes y exportadoras	72,7	27,3	<b>100 (11)</b>
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100 (6)</b>
Capacidad mínima y alcance local	72,7	27,3	<b>100 (11)</b>
<b>Total</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100 (46)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 65. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovar en la comercialización con la adaptación a nuevas exigencias de calidad, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

<b>Clase de cooperativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Capacidad intermedia	72,2	27,8	<b>100 (18)</b>
Grandes y exportadoras	63,6	36,4	<b>100 (11)</b>
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	<b>100 (6)</b>
Capacidad mínima y alcance local	63,6	36,4	<b>100 (11)</b>
<b>Total</b>	<b>69,6</b>	<b>30,4</b>	<b>100 (46)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.



**Tabla N° 66. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por innovar en la comercialización con otros cambios, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	11,1	88,9	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	18,2	81,8	<b>100</b> (11)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	27,3	72,7	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>21,7</b>	<b>78,3</b>	<b>100</b> (46)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 67. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y debieron producir cambios en sus recursos de comunicación, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	72,0	28,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	76,9	23,1	<b>100</b> (13)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	76,5	23,5	<b>100</b> (17)
<b>Total</b>	<b>73,8</b>	<b>26,2</b>	<b>100</b> (61)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 68. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de cambio en la comunicación que debieron realizar. Misiones, 2012.**

Los cambios en la comunicación tuvieron que ver con ...	Si	No	Total
Incorporar informática	82	18	<b>100</b> (45)
Incorporar Internet	82	18	<b>100</b> (45)
Otras formas de comunicación	7	93	<b>100</b> (45)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 69. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificaren la comunicación incorporando informática, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	88,9	11,1	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	100,0	0,0	<b>100</b> (10)
Pecuarías, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	53,8	46,2	<b>100</b> (13)
<b>Total</b>	<b>82,2</b>	<b>17,8</b>	<b>100</b> (45)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 70. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar en la comunicación incorporando Internet, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	88,9	11,1	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	70,0	30,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	76,9	23,1	<b>100</b> (13)
<b>Total</b>	<b>82,2</b>	<b>17,8</b>	<b>100</b> (45)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 71. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar en la comunicación con otras formas de innovación, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	5,6	94,4	<b>100</b> (18)
Grandes y exportadoras	0,0	100,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	25,0	75,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	7,7	92,3	<b>100</b> (13)
<b>Total</b>	<b>6,7</b>	<b>93,3</b>	<b>100</b> (45)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 72. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y durante los últimos cinco años debieron introducir cambios en la relación con sus asociados, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	70,0	30,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	76,9	23,1	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	80,0	20,0	<b>100</b> (5)
Capacidad mínima y alcance local	78,6	21,4	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>75,0</b>	<b>25,0</b>	<b>100</b> (52)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 73. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de cambio en la relación con sus asociados que debieron realizar durante los últimos cinco años. Misiones, 2012.**

<i>Los cambios en la relación con sus asociados tuvieron que ver con ...</i>	Si	No	Total
Brindarles asesoramiento en la producción	87,2	12,8	<b>100</b> (39)
Facilitarles la compra de insumos	82,1	17,9	<b>100</b> (39)
Favorecer la participación	71,8	28,2	<b>100</b> (39)
Brindarles apoyo en las gestiones	61,5	38,5	<b>100</b> (39)
Otras acciones	15,4	84,6	<b>100</b> (39)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 74. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar la relación con sus asociados durante los últimos cinco años creando condiciones para favorecer su participación, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	78,6	21,4	<b>100</b> (14)
Grandes y exportadoras	60,0	40,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	75,0	25,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	72,7	27,3	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>71,8</b>	<b>28,2</b>	<b>100</b> (39)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 75. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar la relación con sus asociados durante los últimos cinco años brindándoles más asesoramiento en la producción, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	71,4	28,6	<b>100</b> (14)
Grandes y exportadoras	90,0	10,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	100,0	0,0	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>87,2</b>	<b>12,8</b>	<b>100</b> (39)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 76. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar la relación con sus asociados durante los últimos cinco años facilitándoles la compra de insumos, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	85,7	14,3	<b>100</b> (14)
Grandes y exportadoras	90,0	10,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	63,6	36,4	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>82,1</b>	<b>17,9</b>	<b>100</b> (39)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 77. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar la relación con sus asociados durante los últimos cinco años brindándoles apoyo en las gestiones (crédito, impositivas, etc.), según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	71,4	28,6	<b>100</b> (14)
Grandes y exportadoras	60,0	40,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	54,5	45,5	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>61,5</b>	<b>38,5</b>	<b>100</b> (39)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 78. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por modificar la relación con sus asociados durante los últimos cinco años con otras acciones, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	14,3	85,7	<b>100</b> (14)
Grandes y exportadoras	20,0	80,0	<b>100</b> (10)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	0,0	100,0	<b>100</b> (4)
Capacidad mínima y alcance local	18,2	81,8	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>15,4</b>	<b>84,6</b>	<b>100</b> (39)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 79. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por haber realizado durante los últimos cinco años actividades de capacitación destinadas a sus socios, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Realizaron actividades	No realizaron actividades	Total
Capacidad intermedia	40,0	60,0	<b>100</b> (20)
Grandes y exportadoras	83,3	16,7	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (5)
Capacidad mínima y alcance local	78,6	21,4	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>66,7</b>	<b>33,3</b>	<b>100</b> (51)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 80. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por haber realizado durante los últimos cinco años actividades de capacitación destinadas a su personal, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Realizaron actividades	No realizaron actividades	NS/NC	Total
Capacidad intermedia	52,4	33,3	14,3	<b>100</b> (21)
Grandes y exportadoras	76,9	23,1	0,0	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	60,0	0,0	40,0	<b>100</b> (5)
Capacidad mínima y alcance local	57,1	14,3	28,6	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>60,4</b>	<b>22,6</b>	<b>17,0</b>	<b>100</b> (53)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 81. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por la variación del número de empleados durante los últimos cinco años, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Aumentó	Mantuvo	Disminuyó	NS/NC	Total
Capacidad intermedia	14,3	52,4	14,3	19,0	<b>100</b> (21)
Grandes y exportadoras	41,7	41,7	16,6	0,0	<b>100</b> (12)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	20,0	40,0	0,0	40,0	<b>100</b> (5)
Capacidad mínima y alcance local	18,2	27,3	0,0	54,5	<b>100</b> (11)
<b>Total</b>	<b>22,4</b>	<b>42,9</b>	<b>10,2</b>	<b>24,5</b>	<b>100</b> (49)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 82. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando por haber modificado las condiciones de trabajo de sus empleados (hacerlos efectivos, aporte de obras sociales, seguridad laboral, etc.) durante los últimos cinco años, según clases cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Modificaron	No modificaron	Total
Capacidad intermedia	19,0	81,0	100 (21)
Grandes y exportadoras	46,2	53,8	100 (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	20,0	80,0	100 (5)
Capacidad mínima y alcance local	16,7	83,3	100 (12)
<b>Total</b>	<b>25,5</b>	<b>74,5</b>	<b>100 (51)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 83. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones en favor del bienestar de sus asociados y familiares, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	52,0	48,0	100 (25)
Grandes y exportadoras	61,5	38,5	100 (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	33,3	66,7	100 (6)
Capacidad mínima y alcance local	50,0	50,0	100 (18)
<b>Total</b>	<b>51,6</b>	<b>48,4</b>	<b>100 (62)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 84. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por el tipo de acciones realizadas en favor de sus asociados y familiares. Misiones, 2012.**

<i>Las acciones en favor de sus asociados y familia ...</i>	Si	No	Total
Se vinculan con la educación	59,4	40,6	100 (32)
Se vinculan con otro tipo de acciones	59,4	40,6	100 (32)
Se vinculan con la salud	34,4	65,6	100 (32)
Se vinculan con la vivienda	12,5	87,5	100 (32)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 85. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por acciones realizadas en favor de sus asociados y familiares vinculadas a la salud, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	23,1	76,9	100 (13)
Grandes y exportadoras	25,0	75,0	100 (8)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	100 (2)
Capacidad mínima y alcance local	55,6	44,4	100 (9)
<b>Total</b>	<b>34,4</b>	<b>65,6</b>	<b>100 (32)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 86. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por acciones realizadas en favor de sus asociados y familiares vinculadas a la educación, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	46,2	53,8	<b>100</b> (13)
Grandes y exportadoras	62,5	37,5	<b>100</b> (8)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (2)
Capacidad mínima y alcance local	66,7	33,3	<b>100</b> (9)
<b>Total</b>	<b>59,4</b>	<b>40,6</b>	<b>100</b> (32)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 87. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por acciones realizadas en favor de sus asociados y familiares vinculadas a la vivienda, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	7,7	92,3	<b>100</b> (13)
Grandes y exportadoras	25,0	75,0	<b>100</b> (8)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	0,0	100,0	<b>100</b> (2)
Capacidad mínima y alcance local	11,1	88,9	<b>100</b> (9)
<b>Total</b>	<b>12,5</b>	<b>87,5</b>	<b>100</b> (32)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 88. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por acciones realizadas en favor de sus asociados y familiares vinculadas a otro tipo de acciones, según clases de cooperativas. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	76,9	23,1	<b>100</b> (13)
Grandes y exportadoras	62,5	37,5	<b>100</b> (8)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	0,0	100,0	<b>100</b> (2)
Capacidad mínima y alcance local	44,4	55,6	<b>100</b> (9)
<b>Total</b>	<b>59,4</b>	<b>40,6</b>	<b>100</b> (32)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 89. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones en favor del bienestar de la comunidad, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	60,0	40,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	92,3	7,7	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	61,1	38,9	<b>100</b> (18)
<b>Total</b>	<b>66,1</b>	<b>33,9</b>	<b>100</b> (62)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 90. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones para el cuidado del medio ambiente, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	64,0	36,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	84,6	15,4	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	66,7	33,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	83,3	16,7	<b>100</b> (18)
<b>Total</b>	<b>74,2</b>	<b>25,8</b>	<b>100</b> (62)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 91. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por los propósitos buscados con los cambios. Misiones, 2012.**

<i>Con las innovaciones la cooperativa buscaba ...</i>	Si	No	Total
Abrir nuevos mercados	<b>75,9</b>	<b>24,1</b>	<b>100</b> (54)
Bajar los costos de producción	<b>72,2</b>	<b>27,8</b>	<b>100</b> (54)
Mantener su participación en el mercado	<b>70,4</b>	<b>29,6</b>	<b>100</b> (54)
Reducir daños en el medio ambiente	<b>70,4</b>	<b>29,6</b>	<b>100</b> (54)
Mejorar las condiciones de trabajo	<b>68,5</b>	<b>31,5</b>	<b>100</b> (54)
Otros logros	<b>11,1</b>	<b>88,9</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 92. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron mantener su participación en el mercado, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	73,9	26,1	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	81,8	18,2	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	50,0	50,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	64,3	35,7	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>70,4</b>	<b>29,6</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 93. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron abrir nuevos mercados, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	60,9	39,1	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	90,9	9,1	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	78,6	21,4	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>75,9</b>	<b>24,1</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 94. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron bajar los costos de producción, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	69,6	30,4	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	90,9	9,1	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	57,1	42,9	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>72,2</b>	<b>27,8</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 95. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron mejorar las condiciones de trabajo, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	60,9	39,1	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	81,8	18,2	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	100,0	0,0	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	57,1	42,9	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>68,5</b>	<b>31,5</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 96. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron reducir daños en el medio ambiente, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	65,2	34,8	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	81,8	18,2	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	64,3	35,7	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>70,4</b>	<b>29,6</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 97. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que con los cambios buscaron otros logros, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	8,7	91,3	<b>100</b> (23)
Grandes y exportadoras	9,1	90,9	<b>100</b> (11)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	16,7	83,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	14,3	85,7	<b>100</b> (14)
<b>Total</b>	<b>11,1</b>	<b>88,9</b>	<b>100</b> (54)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.



**Tabla N° 98. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando, por instituciones que las asistieron con los cambios. Misiones, 2012.**

<i>Han recibido algún tipo de apoyo ...</i>	Si	No	Total
del Estado	74,6	25,4	100 (59)
de Otras Instituciones	20,0	80,0	100 (60)
de los Bancos	13,6	86,4	100 (59)
del Municipio	11,7	88,3	100 (60)
de la Universidad	3,3	96,7	100 (60)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 99. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que para los cambios realizados recibieron asistencia del Estado, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	62,5	37,5	100 (24)
Grandes y exportadoras	92,3	7,7	100 (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	83,3	16,7	100 (6)
Capacidad mínima y alcance local	75,0	25,0	100 (16)
<b>Total</b>	<b>74,6</b>	<b>25,4</b>	<b>100 (59)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 100. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que para los cambios realizados recibieron asistencia del de bancos, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	4,2	95,8	100 (24)
Grandes y exportadoras	38,5	61,5	100 (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	16,7	83,3	100 (6)
Capacidad mínima y alcance local	6,3	93,8	100 (16)
<b>Total</b>	<b>13,6</b>	<b>86,4</b>	<b>100 (59)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 101. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que para los cambios realizados recibieron asistencia de la universidad, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	0,0	100,0	100 (25)
Grandes y exportadoras	7,7	92,3	100 (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	16,7	83,3	100 (6)
Capacidad mínima y alcance local	0,0	100,0	100 (16)
<b>Total</b>	<b>3,3</b>	<b>96,7</b>	<b>100 (60)</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 102. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que para los cambios realizados recibieron asistencia del municipio, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	4,0	96,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	7,7	92,3	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	16,7	83,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	25,0	75,0	<b>100</b> (16)
<b>Total</b>	<b>11,7</b>	<b>88,3</b>	<b>100</b> (60)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

**Tabla N° 103. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando que para los cambios realizados recibieron asistencia de otras instituciones, según clase de cooperativa. Misiones, 2012.**

Clase de cooperativa	Si	No	Total
Capacidad intermedia	16,0	84,0	<b>100</b> (25)
Grandes y exportadoras	23,1	76,9	<b>100</b> (13)
Pecuarias, no tradicionales y mixtas	16,7	83,3	<b>100</b> (6)
Capacidad mínima y alcance local	25,0	75,0	<b>100</b> (16)
<b>Total</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>	<b>100</b> (60)

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

## **ANEXO N 2:**

### **SALIDAS DEL ANÁLISIS DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES, CLASIFICACIÓN JERÁRQUICA Y CLUSTERIZACIÓN**



## A) ANALISIS DE CORRESPONDENCIAS MULTIPLES

### LOADINGS, CONTRIBUTIONS AND SQUARED COSINES OF ACTIVE CATEGORIES AXES 1 TO 5

CATEGORIES			LOADINGS					CONTRIBUTIONS					SQUARED COSINES				
IDEN - LABEL	REL. WT.	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5 . 5c. Antigüedad de la cooperativa recodificada																	
AN01 - 1 a 9 años	7.96	1.09	-0.73	0.23	0.03	0.02	-0.21	8.0	1.5	0.0	0.0	1.9	0.48	0.05	0.00	0.00	0.04
AN02 - 10 y + años	8.71	0.91	0.66	-0.21	-0.02	-0.02	0.20	7.3	1.4	0.0	0.0	1.7	0.48	0.05	0.00	0.00	0.04
CUMULATED CONTRIBUTION =								15.3	2.9	0.0	0.0	3.6					
13 . 16b.Recodificación del n° de socios en chicas (hasta 30), me																	
SO01 - Chicas	3.98	3.19	-0.86	0.60	-0.65	-0.14	0.10	5.7	5.0	6.5	0.4	0.2	0.23	0.11	0.13	0.01	0.00
SO02 - Medianas	5.22	2.19	-0.12	0.32	0.97	0.36	0.27	0.1	1.8	18.6	3.0	2.0	0.01	0.05	0.43	0.06	0.03
SO03 - Grandes	7.46	1.23	0.55	-0.54	-0.33	-0.18	-0.24	4.2	7.6	3.1	1.1	2.3	0.24	0.24	0.09	0.03	0.05
CUMULATED CONTRIBUTION =								10.1	14.4	28.2	4.5	4.5					
35 . 40c. Actividad es tradicional (yerbatera, tealera, tabacaler																	
AC01 - Actividad tradiciona	10.20	0.63	0.62	0.31	-0.03	0.07	0.08	7.5	3.4	0.0	0.2	0.4	0.61	0.15	0.00	0.01	0.01
AC02 - Actividad no tradici	6.47	1.58	-0.98	-0.49	0.05	-0.11	-0.13	11.8	5.4	0.1	0.4	0.6	0.61	0.15	0.00	0.01	0.01
CUMULATED CONTRIBUTION =								19.3	8.9	0.1	0.6	0.9					
36 . 40b. Actividad económica principal recodificada																	
AC01 - Agrícola	2.49	5.70	-0.83	-0.12	-1.25	0.17	-0.97	3.3	0.1	15.0	0.3	12.3	0.12	0.00	0.28	0.01	0.17
AC02 - Pecuaria	1.24	12.40	-0.66	-1.04	2.20	0.17	-1.19	1.0	4.7	23.0	0.2	9.1	0.03	0.09	0.39	0.00	0.11
AC03 - Agropecuaria y granj	2.24	6.44	-1.36	-0.12	0.19	0.40	1.22	7.9	0.1	0.3	1.7	17.3	0.29	0.00	0.01	0.03	0.23
AC04 - Agroindustrial	10.20	0.63	0.58	0.32	0.00	0.00	0.05	6.5	3.6	0.0	0.0	0.1	0.52	0.16	0.00	0.00	0.00
AC05 - Mixta	0.50	32.50	0.10	-2.72	0.03	-3.19	1.32	0.0	12.9	0.0	23.1	4.5	0.00	0.23	0.00	0.31	0.05
CUMULATED CONTRIBUTION =								18.6	21.4	38.2	25.3	43.4					
50 . 58++. Clasificación de las cooperativas según la actividad t																	
TR01 - Sin transformación	4.48	2.72	-1.23	0.05	-0.45	0.25	-0.09	12.9	0.0	3.5	1.3	0.2	0.56	0.00	0.07	0.02	0.00
TR02 - Con transf. de 1er.	9.20	0.81	0.40	0.43	0.08	-0.30	-0.10	2.8	6.0	0.3	3.8	0.5	0.20	0.23	0.01	0.11	0.01
TR03 - Con transf. de 2do.	2.49	5.70	0.49	-1.33	0.81	0.08	0.62	1.1	15.2	6.3	0.1	5.0	0.04	0.31	0.12	0.00	0.07
TR04 - Con transf. de 3er.	0.50	32.50	1.24	-1.87	-1.58	2.91	-0.49	1.4	6.0	4.7	19.3	0.6	0.05	0.11	0.08	0.26	0.01
CUMULATED CONTRIBUTION =								18.3	27.3	14.7	24.5	6.2					
63 . 84+. Alcance de la comercialización																	
AL01 - Local	4.73	2.53	-1.11	-0.37	0.28	0.13	0.22	11.0	2.2	1.4	0.3	1.2	0.48	0.05	0.03	0.01	0.02
AL02 - Provincial	3.73	3.47	0.35	0.70	0.79	-0.05	-0.96	0.9	6.4	8.9	0.0	18.1	0.04	0.14	0.18	0.00	0.27
AL03 - Regional	1.74	8.57	0.05	1.23	-0.42	0.40	1.55	0.0	9.2	1.2	1.3	21.9	0.00	0.18	0.02	0.02	0.28
AL04 - Nacional	3.48	3.79	0.19	-0.17	-0.54	-1.28	0.00	0.3	0.4	3.8	26.2	0.0	0.01	0.01	0.08	0.43	0.00
AL05 - Internacional	2.99	4.58	1.05	-0.82	-0.55	1.13	-0.05	6.3	6.9	3.5	17.3	0.0	0.24	0.14	0.07	0.28	0.00
CUMULATED CONTRIBUTION =								18.5	25.1	18.7	45.1	41.3					

**ANEXO N° 2:**  
**SALIDAS DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS**

**LOADINGS AND TEST-VALUES OF CATEGORIES**  
**AXES 1 TO 5**

CATEGORIES			TEST-VALUES					LOADINGS					
IDEN - LABEL	COUNT	ABS.WT	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
5 . 5c. Antigüedad de la cooperativa recodificada													
AN01 - 1 a 9 años	32	32.00	-5.6	1.8	0.2	0.2	-1.7	-0.73	0.23	0.03	0.02	-0.21	1.09
AN02 - 10 y + años	35	35.00	5.6	-1.8	-0.2	-0.2	1.7	0.66	-0.21	-0.02	-0.02	0.20	0.91
13 . 16b.Recodificación del n° de socios en chicas (hasta 30), me													
SO01 - Chicas	16	16.00	-3.9	2.7	-3.0	-0.6	0.4	-0.86	0.60	-0.65	-0.14	0.10	3.19
SO02 - Medianas	21	21.00	-0.7	1.7	5.3	2.0	1.5	-0.12	0.32	0.97	0.36	0.27	2.19
SO03 - Grandes	30	30.00	4.0	-4.0	-2.4	-1.3	-1.8	0.55	-0.54	-0.33	-0.18	-0.24	1.23
35 . 40c. Actividad es tradicional (yerbatera, tealera, tabacaler													
AC01 - Actividad tradiciona	41	41.00	6.3	3.2	-0.3	0.7	0.8	0.62	0.31	-0.03	0.07	0.08	0.63
AC02 - Actividad no tradici	26	26.00	-6.3	-3.2	0.3	-0.7	-0.8	-0.98	-0.49	0.05	-0.11	-0.13	1.58
AC03 - Desconocida	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
36 . 40b. Actividad económica principal recodificada													
AC01 - Agrícola	10	10.00	-2.8	-0.4	-4.3	0.6	-3.3	-0.83	-0.12	-1.25	0.17	-0.97	5.70
AC02 - Pecuaria	5	5.00	-1.5	-2.4	5.1	0.4	-2.7	-0.66	-1.04	2.20	0.17	-1.19	12.40
AC03 - Agropecuaria y granj	9	9.00	-4.4	-0.4	0.6	1.3	3.9	-1.36	-0.12	0.19	0.40	1.22	6.44
AC04 - Agroindustrial	41	41.00	5.9	3.2	0.0	0.0	0.5	0.58	0.32	0.00	0.00	0.05	0.63
AC05 - Mixta	2	2.00	0.1	-3.9	0.0	-4.5	1.9	0.10	-2.72	0.03	-3.19	1.32	32.50
50 . 58++. Clasificación de las cooperativas según la actividad t													
TR01 - Sin transformación	18	18.00	-6.1	0.3	-2.2	1.2	-0.4	-1.23	0.05	-0.45	0.25	-0.09	2.72
TR02 - Con transf. de 1er.	36	36.00	3.8	4.0	0.2	-2.8	-0.6	0.44	0.46	0.02	-0.32	-0.07	0.86
TR03 - Con transf. de 2do.	10	10.00	1.7	-4.5	2.8	0.3	2.1	0.49	-1.33	0.81	0.08	0.62	5.70
TR04 - Con transf. de 3er.	2	2.00	1.8	-2.7	-2.2	4.2	-0.7	1.24	-1.87	-1.58	2.91	-0.49	32.50
TR05 - Servicios	1	1.00	-1.0	-0.5	2.3	0.2	-1.0	-1.01	-0.53	2.29	0.20	-0.99	66.00
63 . 84+. Alcance de la comercialización													
AL01 - Local	19	19.00	-5.7	-1.9	1.4	0.6	1.1	-1.11	-0.37	0.28	0.13	0.22	2.53
AL02 - Provincial	15	15.00	1.5	3.1	3.4	-0.2	-4.2	0.35	0.70	0.79	-0.05	-0.96	3.47
AL03 - Regional	7	7.00	0.1	3.4	-1.2	1.1	4.3	0.05	1.23	-0.42	0.40	1.55	8.57
AL04 - Nacional	14	14.00	0.8	-0.7	-2.2	-5.4	0.0	0.19	-0.17	-0.54	-1.28	0.00	3.79
AL05 - Internacional	12	12.00	4.0	-3.1	-2.1	4.3	-0.2	1.05	-0.82	-0.55	1.13	-0.05	4.58
14 . 16c.N° de socios recodificado en cuartiles													
SO01 - 10-18 socios	6	6.00	-2.8	1.1	-1.6	0.0	1.1	-1.11	0.43	-0.64	-0.01	0.41	10.17
SO02 - 19-46 socios	18	18.00	-1.9	3.4	0.5	0.2	0.1	-0.38	0.68	0.10	0.04	0.01	2.72
SO03 - 47-80 socios	13	13.00	-0.9	0.4	3.6	1.4	1.4	-0.22	0.10	0.91	0.36	0.35	4.15
SO04 - 81 y + socios	30	30.00	4.0	-4.0	-2.4	-1.3	-1.8	0.55	-0.54	-0.33	-0.18	-0.24	1.23

**ANEXO N° 2:**

**SALIDAS DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS**

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+																		
	38 . 43. La cooperativa lo realiza (al P1). . .																	
	RE01 - Con medios propios	46	46.00		1.1	0.5	0.5	0.8	-0.4		0.09	0.04	0.04	0.07	-0.04		0.46	
	RE02 - Mediante otras empre	4	4.00		-0.1	1.1	-0.5	-0.6	-1.3		-0.07	0.55	-0.26	-0.31	-0.63		15.75	
	RE03 - Ambos	7	7.00		1.5	-0.5	-0.8	0.3	-0.1		0.54	-0.19	-0.28	0.11	-0.04		8.57	
	38_ - missing category	10	10.00		-2.6	-0.9	0.4	-0.9	1.5		-0.78	-0.27	0.12	-0.26	0.44		5.70	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+																		
	49 . 58+. Clasificación según el tipo de actividad que realizan																	
	V701 - Especializadas	45	45.00		-2.1	4.6	1.1	-0.8	-0.1		-0.18	0.40	0.10	-0.07	-0.01		0.49	
	V702 - Multiactivas	16	16.00		0.9	-2.9	-1.5	-0.9	0.0		0.21	-0.64	-0.34	-0.20	0.00		3.19	
	V703 - Integrales	6	6.00		2.1	-3.3	0.4	2.7	0.2		0.83	-1.29	0.17	1.08	0.07		10.17	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+																		
	68 . 89b. Empleados remunerados permanentes recodificada																	
	EM01 - No tiene empleados	30	30.00		-6.5	-0.2	0.0	-0.6	-0.4		-0.89	-0.03	0.00	-0.08	-0.06		1.23	
	EM02 - 1-5 empleados	18	18.00		3.0	3.3	0.3	-0.5	0.0		0.60	0.67	0.07	-0.11	0.01		2.72	
	EM03 - 6-20 empleados	8	8.00		2.0	0.6	0.2	0.4	0.2		0.66	0.22	0.08	0.13	0.06		7.38	
	EM04 - 21 y + empleados	11	11.00		3.4	-4.2	-0.6	1.1	0.4		0.95	-1.16	-0.16	0.30	0.10		5.09	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+																		

**CORRELATIONS BETWEEN CONTINUOUS VARIABLES AND FACTORS**

**AXES 1 A 5**

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+														
VARIABLES					SUMMARY STATISTICS				CORRELATIONS					
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+														
NUM . (IDEN)	SHORT	LABEL	COUNT	ABS.WT	MEAN	ST.DEV.	1	2	3	4	5			
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+														
12 . (SOI)	16.	N° de socios	67	67.00	327.91	939.07	0.25	-0.40	-0.10	-0.17	0.12			
69 . (EMTO)	90.	¿Cuántos emplead	63	63.00	55.52	172.16	0.25	-0.20	-0.14	0.03	-0.07			
152 . (ACTO)	196.	Según el último	62	62.00	*****	*****	0.19	-0.16	-0.17	0.14	-0.10			
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+														

## B) CLASIFICACION JERARQUICA Y DETERMINACION DE CLUSTER

### CUT "b" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS CLUSTERS FORMATION (ON ACTIVE CASES) SUMMARY DESCRIPTION

CLUSTER	COUNT	WEIGHT	CONTENT
bb1b	29	29.00	1 TO 18
bb2b	14	14.00	19 TO 28
bb3b	8	8.00	29 TO 36
bb4b	16	16.00	37 TO 50

### LOADINGS AND TEST-VALUES BEFORE CONSOLIDATION AXES 1 A 5

CLUSTERS			TEST-VALUES					LOADINGS					
IDEN - LABEL	COUNT	ABS.WT.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
CUT "b" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS													
bb1b - CLUSTER 1 / 4	29	29.00	2.7	5.8	0.0	-2.8	0.1	0.27	0.44	0.00	-0.18	0.00	0.31
bb2b - CLUSTER 2 / 4	14	14.00	4.2	-3.4	-1.6	3.9	0.4	0.72	-0.43	-0.20	0.43	0.04	1.00
bb3b - CLUSTER 3 / 4	8	8.00	-1.4	-3.7	4.5	-1.9	-1.6	-0.34	-0.67	0.76	-0.30	-0.23	1.52
bb4b - CLUSTER 4 / 4	16	16.00	-6.0	-0.7	-1.8	1.0	0.8	-0.96	-0.09	-0.20	0.10	0.07	1.07

### CLUSTERING CONSOLIDATION AROUND CENTERS OF THE 4 CLUSTERS ACHIEVED BY 10 ITERATIONS WITH MOVING CENTERS BETWEEN-CLUSTERS INERTIA INCREASE

ITERATION	TOTAL INERTIA	INTER-CLUSTERS INERTIA	RATIO
0	1.95255	0.78306	0.40105
1	1.95255	0.82202	0.42100
2	1.95255	0.83174	0.42598
3	1.95255	0.83174	0.42598
4	1.95255	0.83174	0.42598



**STOP AFTER ITERATION 4. RELATIVE INCREASE OF BETWEEN-CLUSTER INERTIA  
WITH RESPECT TO THE PREVIOUS ITERATION IS ONLY 0.000 %.**  
**INERTIA DECOMPOSITION**  
**COMPUTED ON 8 AXES.**

INERTIAS		INERTIAS		COUNTS		WEIGHTS		DISTANCES	
		BEFORE	AFTER	BEFORE	AFTER	BEFORE	AFTER	BEFORE	AFTER
BETWEEN CLUSTERS		0.7831	0.8317						
WITHIN CLUSTER									
CLUSTER	1 / 4	0.4301	0.3257	29	27	29.00	27.00	0.3149	0.3949
CLUSTER	2 / 4	0.2421	0.2297	14	13	14.00	13.00	0.9993	1.0890
CLUSTER	3 / 4	0.2170	0.1829	8	7	8.00	7.00	1.5211	1.9016
CLUSTER	4 / 4	0.2803	0.3825	16	20	16.00	20.00	1.0735	0.8799
TOTAL INERTIA		1.9525	1.9525						

**RATIO INTER INERTIA / TOTAL INERTIA) : BEFORE .. 0.4010**  
**AFTER .. 0.4260**

**LOADINGS AND TEST-VALUES AFTER CONSOLIDATION**  
**AXES 1 A 5**

CLUSTERS			TEST-VALUES					LOADINGS					
IDEN - LABEL	COUNT	ABS.WT.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
CUT "b" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS													
bb1b - CLUSTER 1 / 4	27	27.00	3.5	5.6	0.7	-2.6	-0.1	0.38	0.45	0.05	-0.18	-0.01	0.39
bb2b - CLUSTER 2 / 4	13	13.00	4.1	-3.6	-1.8	3.7	0.4	0.75	-0.48	-0.23	0.43	0.04	1.09
bb3b - CLUSTER 3 / 4	7	7.00	-1.2	-4.2	4.4	-2.2	-1.3	-0.32	-0.81	0.81	-0.37	-0.21	1.90
bb4b - CLUSTER 4 / 4	20	20.00	-6.5	-0.1	-2.1	1.1	0.6	-0.89	-0.01	-0.20	0.10	0.05	0.88

**COMPOSITION OF: CUT "b" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS**

MEMBERSHIP OF EACH CASE TO : CUT "b" OF THE TREE INTO 4 CLUSTERS

Case 1:	1	Case 2:	2	Case 3:	2	Case 4:	1	Case 5:	2	Case 6:	2
Case 7:	2	Case 8:	2	Case 9:	1	Case 10:	2	Case 11:	1	Case 12:	1
Case 13:	2	Case 14:	3	Case 15:	1	Case 16:	3	Case 17:	1	Case 18:	1
Case 19:	2	Case 20:	2	Case 21:	1	Case 22:	1	Case 23:	4	Case 24:	2
Case 25:	1	Case 25:	1	Case 27:	1	Case 28:	1	Case 29:	4	Case 30:	1
Case 31:	1	Case 32:	1	Case 33:	4	Case 34:	3	Case 35:	2	Case 36:	1
Case 37:	3	Case 38:	2	Case 39:	4	Case 40:	4	Case 41:	4	Case 42:	1
Case 43:	4	Case 44:	4	Case 45:	4	Case 46:	4	Case 47:	1	Case 48:	4
Case 49:	4	Case 50:	1	Case 51:	1	Case 52:	3	Case 53:	4	Case 54:	4
Case 55:	4	Case 56:	4	Case 57:	1	Case 58:	4	Case 59:	1	Case 60:	1
Case 61:	4	Case 62:	1	Case 63:	3	Case 64:	3	Case 65:	4	Case 66:	4
Case 67:	1										

**CLUSTERS REPRESENTATIVES**

**CLUSTER 1/ 4**

**COUNT: 27**

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.30355	Case n° 21	2	0.30355	Case n° 25
3	0.31274	Case n° 18	4	0.31274	Case n° 27
5	0.31274	Case n° 26	6	0.35649	Case n° 57
7	0.53720	Case n° 9	8	0.53720	Case n° 12
9	0.53720	Case n° 17	10	0.53720	Case n° 30

**CLUSTER 2/ 4**

**COUNT: 13**

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.18437	Case n° 2	2	0.18437	Case n° 6
3	0.18437	Case n° 24	4	0.42238	Case n° 5
5	0.42238	Case n° 8	6	0.42238	Case n° 7
7	0.72853	Case n° 20	8	0.81076	Case n° 3
9	1.05939	Case n° 35	10	1.10130	Case n° 38

**ANEXO N° 2:**  
**SALIDAS DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS**

**CLUSTER 3/ 4**  
**COUNT: 7**

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.28460	Case n° 34	2	0.76882	Case n° 14
3	0.99182	Case n° 52	4	1.29067	Case n° 63
5	1.94501	Case n° 64	6	2.58711	Case n° 37
7	4.38679	Case n° 16			

**CLUSTER 4/ 4**  
**COUNT: 20**

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.48695	Case n° 33	2	0.52957	Case n° 65
3	0.55541	Case n° 40	4	0.76432	Case n° 41
5	0.76432	Case n° 58	6	0.78839	Case n° 43
7	0.95572	Case n° 53	8	0.95572	Case n° 55
9	1.07801	Case n° 46	10	1.08397	Case n° 39



**ANEXO N° 3:**  
**INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO**

### RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS BALANCES

En función de los objetivos de este proyecto, centramos la búsqueda en la información disponible en la *Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual y Comercio*, órgano de registro y fiscalización de la actividad de las cooperativas en la provincia de Misiones.

La metodología elegida priorizó el análisis de las cooperativas agroindustriales a partir de los datos cuantitativos y cualitativos que aparecen registrados en los balances y memorias presentadas por las cooperativas cada año.

Los balances muestran en forma sintética, un cuadro de los principales movimientos económicos realizados a lo largo del ejercicio económico. Dicho ejercicio económico está compuesto por:

El **patrimonio**, referido a todo conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la Cooperativa, debidamente valorizado en un momento dado.

Los **ingresos**, son aumentos de patrimonio que se originan en la venta de bienes o servicios. Es decir, la venta efectuada por la cual obtienen un capital.

Los **egresos**, son las disminuciones del patrimonio; son las erogaciones necesarias relacionadas con la expectativa de obtener un ingreso en el futuro.

Y el **resultado**, es el final de un conjunto de operaciones que realiza un ente a lo largo de un periodo determinado. El resultado surge como la diferencia entre los ingresos y los egresos.

La **memoria** por su parte, ofrece la posibilidad de recuperar información cualitativa que pondera y explica los datos del balance y agrega toda aquella información que aunque no se traduzca en términos monetarios, tienen una importancia fundamental para el desarrollo de las actividades de la organización y sus vinculaciones con la comunidad, como actividades solidarias, aportes para comedores, escuelas, entre otros.

**Relevamiento de la Información de los Balances  
Cooperativas Agrícolas de Misiones**

<b>1- Datos de las cooperativas</b>
-------------------------------------

- ◆ Nombre de la Cooperativa:.....
- ◆ Matrícula Provincial: ..... Nacional: ..... CUIT: .....
- ◆ Producción Principal
- ◆ Marcas:
- ◆ Fecha de Fundación:
- ◆ Cantidad de Socios:
- ◆ Situación de la Cooperativa
  - .Activa ..... Inactiva ..... En concurso .....
- ◆ Memoria y Balances presentados:.....
  - .....
- ◆ Domicilio: .....
- ◆ Localidad: .....
- ◆ Código Postal: .....
- ◆ Teléfono: .....
- ◆ .www. .... E-mail: .....
- ◆ Área de influencia: .....
- ◆ Adherido a: .....
  - .....
- ◆ Observaciones: .....
  - .....
  - .....

## Relevamiento de la Información de los Balances Cooperativas Agrícolas de Misiones

### 2- Seguimiento cambios en las Cooperativas

Año: .....

◆ Nombre: .....Nº Mat Prov.....

◆ Fuente: ..... Período: .....

.....

◆ Principales Autoridades:

◆ Cantidad de Socios:

◆ Cantidad de Productores:

◆ Cantidad de empleados:                      Permanentes:                      Transitorios:

#### Productos o Servicios principales:

<i>Productos</i>	<i>Facturación \$</i>	<i>Volumen Kg</i>	<i>Exportaciones U\$\$</i>	<i>Kg.</i>

#### Balance en \$:

<b>Activo :</b>	<b>Pasivo:</b>	<b>Patrimonio Neto:</b>
<b>Ingresos:</b>	<b>Egresos:</b>	<b>Resultado del Ejercicio:</b>
	<b>Sueldos Empleados:</b>	

◆ Proyectos:

◆ Actividades Solidarias:

◆ Vínculos con otras Organizaciones:





## **Censo Provincial de Cooperativas Agrarias de la Provincia de Misiones (CCAM)**

Para realizar el Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones-2012, la estrategia consistió en unificar los padrones que registraban el INAES y el MACMCEI, generando un listado definitivo para iniciar el rastreo de estas instituciones.

Cabe señalar que en ambos padrones la información en algunos casos era incompleta, aunque se tenían algunos datos de contacto, además del nombre de la cooperativa, situación y tipo.

En primer lugar se procedió a establecer un contacto telefónico, cuando esto era posible, siguiendo un protocolo de encuesta telefónica (Formulario N° 1) y, en aquellos casos en los cuales se comprobaba que era posible realizar la entrevista, se establecía el lugar, día y horario de visita del encuestador.

Cuando no se disponía de información que permitiera contactarlos previamente y establecer una agenda de encuentro, los censistas visitaron el domicilio consignado en el padrón o, en el caso de aquellas cooperativas donde las referencias sobre el domicilio eran ambiguas, recurrieron a instituciones (policía, municipalidad etc.) o personas del lugar, para poder concretar la entrevista.

A las cooperativas que pudieron ser entrevistadas, se les aplicó el formulario censal elaborado para este estudio (Formulario N° 2).

Cuando se trataba de una entidad que ***no estaba en actividad***, se realizaba un sondeo entre aquellos que pudieran aportar alguna información sobre los motivos que las llevaron a esta situación.



**Cooperativas Agropecuarias**  
**Guía Para la Entrevista Telefónica**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo que ocupa u ocupaba en la entidad:**

**Nombre o razón social de la cooperativa:**

**Domicilio social:**

**Municipio:**

**Localidad:**

**Teléfonos:**

**Fax:**

**Correo electrónico:**

**1. Situación actual de la cooperativa: La cooperativa, . . .**

1. ☐ está funcionando actualmente?
2. ☐ no está en actividad? *(Ir a pregunta N° 3)*
3. ☐ otra situación    Consultar cuál?: .....

*Si la **otra situación** en la que se encuentra se corresponde con alguna forma de funcionamiento, seguir con el cuestionario; si se **corresponde con un cese de actividad**, pasar a la pregunta N° 3.*

**2. Concertar una entrevista con algún responsable de la Entidad.**

**Registrar fecha, horario y lugar:**

*Se le ofrece enviar a una dirección de correo electrónico o fax el formulario de encuesta, lo que incluso le puede servir como para que prevean la presencia de algún responsable de área específica (contador, encargado de alguna actividad, etc.)*

**FIN DE LA ENTREVISTA**

**SI NO ESTAN EN ACTIVIDAD PERO ESTUVIERON**

**3. La cooperativa ¿funcionó en algún momento? ¿Desarrolló alguna actividad?**

1. ☐ Si

2. ☐ No **(Ir a pregunta N° 8)**

3. ☐ NS

**4. ¿Recuerda Ud. el número de socios que tenía?**

.....

**5. ¿Cuál era la actividad económica principal que desarrollaba?** (que le genera mayor actividad/mayor valor/más negocios)

Consignar la actividad:.....

.....

.....

.....

**6. ¿Recuerda Ud. hasta que año funcionó?**

1. ☐ Si      Consignar el año:

2. ☐ No

**7. ¿Recuerda Ud. por qué dejó de funcionar?**

.....

.....

.....

.....

**FIN DE LA ENTREVISTA**

**SI NUNCA ESTUVIERON EN ACTIVIDAD**

**8. ¿Cuál era la actividad que pensaban desarrollar?**

.....

.....

.....

.....

.....

**9. Ud. me podría decir ¿por qué razón no la pudieron poner en funcionamiento?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**FIN DE LA ENTREVISTA**



**CENSO DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE MISIONES.  
AÑO 2012**

**Nombre del encuestado:**

**Cargo que ocupa:**

**A. Identificación:**

**Nombre o razón social de la cooperativa:**

**Año de creación de la cooperativa:**

**Número de matrícula:** Provincial / \_\_\_\_\_ / Nacional / \_\_\_\_\_ /

**Número de CUIT:**

**Domicilio social:** .....  
.....

**Municipio:**

**Localidad:**

**Código postal:**

--	--	--	--

**Teléfonos:**

**Fax:**

**Correo electrónico:**

**N° de socios:**

**N° de socios activos:**

**La cooperativa, ¿tiene filiales?**

1. ☐ Si    Donde?: .....  
.....  
.....

2. ☐ No

**Entidades a las que esta asociada:**



**B. Datos generales****1. Actualmente, la cooperativa está funcionando?**1.1. ☐ Si1.2. ☐ No Desde que año? / \_\_\_\_\_ / Por qué? .....

.....

1.3. ☐ Otra Cual?: .....**2. ¿Cuáles son las actividades que realiza esta entidad? (puede seleccionar más de una respuesta)**

	Si	No
1. Acopio y venta de productos agropecuarios		
2. Agro-industria / Procesamiento de productos agropecuarios		
3. Compra y distribución de agro-insumos / insumos para la producción		
4. Producción primaria (incluye producción de semilleros)		
5. Asistencia técnica agronómica		
6. Asistencia técnica veterinaria		
7. Asesoramiento de administración / gestión		
8. Transporte de carga		
9. Seguros a productores / ART		
10. Suministros para consumo (familiar)		
11. Provisión de servicios públicos (gas, electricidad, teléfono, agua potable)		
12. Servicio de atención de la salud		
13. Turismo		
14. Vivienda		
15. Crédito		
16. Otros		

**3. ¿Describa cuál es la actividad económica principal? (que genera mayor actividad/mayor valor/más negocios)**

.....

.....

.....

.....

4. ¿Cuál o cuales son los productos resultantes de las actividades que realizan? (volúmenes aproximados del último año).

4.1. Producto	4.2. Volumen	4.3. La cooperativa los realiza . . .
1.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos
2.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos
3.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos
4.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos
5.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos
6.		1. <input type="checkbox"/> Con medios propios? 2. <input type="checkbox"/> Mediante otras empresas 3. <input type="checkbox"/> Ambos

5. La cooperativa, ¿exporta algún producto?

1. ☐ Si      2. ☐ No ⇒ (Pasar a la pregunta N° 8)

6. 6.a. ¿Qué productos exporta?

6.b. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de cada productos comercializan en el exterior?, y

6.c. ¿Con qué destinos?

6.a. Producto	6.b. Porcentaje	6.c. Destinos

7. Para poder realizar sus exportaciones, ¿tuvo que asociarse con algunas otras instituciones? (cooperativas, empresas, etc.). ¿De que manera?

.....

.....

.....

.....

.....

(Pasar a la pregunta N° 10)

8. ¿Intentaron exportar algunos de sus productos?

1. ☐ Si      2. ☐ No

9. ¿Qué dificultad encontraron/encuentran para poder hacerlo?

.....

.....

.....

.....

.....

10. De la producción que comercializan en el país, ¿ qué % la destinan . . .

Destino	Porcentaje
. . . al mercado local? (localidad, municipio, departamento)	
. . . al resto de la provincia de Misiones?	
. . . a la provincia de Corrientes?	
. . . al resto del país?	
<b>Total (debe sumar el 100%)</b>	

11. (Encuestador, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En el últimos 5 años, la cooperativa ¿ha variado su volumen de negocios? (volumen: cantidades comercializadas)

1. ☐ Aumentó

2. ☐ Se mantuvo estable      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 13)

3. ☐ Ha disminuido

9. ☐ NS/NC      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 13)

12. (**Encuestador**, esto sólo para las EXPORTADORAS) Esa variación, ¿se debió a la actividad de exportación?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No      9. ☐ NS/NC

Comentarios:.....  
.....

13. ¿Cuántos empleados remunerados tiene actualmente la cooperativa?

Situación	Número
Temporarios (contratados, por jornal, ...)	
Permanentes	
<b>Total</b>	

14. El personal en situación temporaria, ¿está relacionado con la estacionalidad de la producción?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No

Comentarios: .....  
.....  
.....

15. La cooperativa, ¿tiene personal no remunerado? (familiares, pasantías, planes de empleo, etc.)

1. ☐ Si      Cuantos? / \_\_\_\_\_ /  
2. ☐ No

16. (**Encuestador**, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha variado el número de empleados?

1. ☐ Aumentó el personal  
2. ☐ Mantuvo el personal      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 18)  
3. ☐ Disminuyó le personal  
9. ☐ NS/NC      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 18)

17. (**Encuestador**, esto sólo para las EXPORTADORAS) Esa variación, ¿se debió a la actividad de exportación?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No      9. ☐ NS/NC

Comentarios:.....  
.....

18. (**Encuestador**, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha modificado las “condiciones de trabajo” de sus empleados? (hacerlos efectivos, aporte de obras sociales, seguridad laboral, etc.)

1. ☐ Ha modificado las condiciones  
 2. ☐ Mantuvo las condiciones      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 21)  
 9. ☐ NS/NC      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 21)

19. ¿Cuáles fueron los cambios en las “condiciones de trabajo”?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

20. (**Encuestador**, esto sólo para las EXPORTADORAS) Esos cambios, ¿se debieron a la actividad de exportación?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No      9. ☐ NS/NC

Comentarios:.....  
.....

21. (**Encuestador**, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha realizado actividades para capacitar a su personal?

1. ☐ Realizaron actividades de capacitación  
 2. ☐ No realizaron actividades de capacitación      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 24)  
 9. ☐ NS/NC      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 24)

22. (**Encuestador**, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En los últimos 5 años, la cooperativa ¿ha realizado actividades de capacitación destinada a sus socios?

1. ☐ Realizaron actividades de capacitación
2. ☐ No realizaron actividades de capacitación      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 24)
9. ☐ NS/NC      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 24)

23. (**Encuestador**, esto sólo para las EXPORTADORAS) Esas actividades de capacitación, ¿se debieron a sus exportaciones?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No      9. ☐ NS/NC

Comentarios:.....  
.....

24. (**Encuestador**, preguntar sólo si la cooperativa fue creada en el 2007 o con anterioridad). En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha modificado la relación que mantiene con sus asociados? (puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ No se produjeron modificaciones      ⇒ (Pasar a la pregunta N° 26)
2. ☐ Se crearon condiciones que favorecen la participación
3. ☐ Se les brinda más asesoramiento en la producción
4. ☐ Se les facilita la compra de insumos
5. ☐ Se le brinda apoyo al hacer gestiones (crédito, impositivas, etc.)
6. ☐ Otras      Cuáles? .....

.....  
.....

25. (**Encuestador**, esto sólo para las EXPORTADORAS) Algunas de esas modificaciones, ¿se debieron a la actividad de exportación?

1. ☐ Si      2. ☐ Parcialmente      3. ☐ No      9. ☐ NS/NC

Comentarios:.....  
.....

**26. La cooperativa, entre sus actividades . . .**

**26.1 - realiza acciones en favor del bienestar de sus asociados (sus familiares)?**

1. ☐ Si

2. ☐ No  $\Rightarrow$  (Pasar a pregunta N°27)

**26.2 - estas acciones se vinculan con la salud?**

1. ☐ Si

Cuáles? .....

2. ☐ No

**26.3 - estas acciones se vinculan con la educación?**

1. ☐ Si

Cuáles? .....

2. ☐ No

**26.4 - estas acciones se vinculan con sus viviendas?**

1. ☐ Si

Cuáles? .....

2. ☐ No

**26.5 - realiza otro tipo de acciones?**

1. ☐ Si

Cuáles?.....

.....

2. ☐ No

**27. La cooperativa, entre sus actividades . . .**

**- realiza acciones en favor del bienestar de la comunidad?**

1. ☐ Si

Cuáles?.....

.....

.....

2. ☐ No

**28. La cooperativa, entre sus actividades . . .**

**- realiza acciones para el cuidado del medio ambiente?**

1. ☐ Si

Cuáles?.....

.....

.....

2. ☐ No

### C. Datos sobre innovación y desarrollo

29. En los últimos años, la cooperativa *¿debió producir cambios (innovar) en su manera de administrar?*

1. ☐ Si      2. ☐ No (⇒ Pasar a la N° 31)      9. ☐ NS/NC (⇒ Pasar a la N° 31)

30. Esos cambios en la administración, *¿tuvieron que ver con....*  
(puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ una organización diferente?
2. ☐ informatización?
3. ☐ incorporación de profesionales?
4. ☐ capacitación del personal?
5. ☐ Otras      Cuáles? .....

.....

.....

31. En los últimos años, la cooperativa *¿debió producir cambios (innovar) en su manera de producir?*

1. ☐ Si      2. ☐ No (⇒ Pasar a N° 33)      9. ☐ NS/NC (⇒ Pasar a N° 33)

32. Esos cambios en la producción, *¿tuvieron que ver con ...*  
(puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ incorporar nueva tecnología industrial?
2. ☐ la aplicación de buenas prácticas en el proceso de elaboración?
3. ☐ realizar obras de infraestructura?
4. ☐ lograr mayor seguridad en el trabajo?
5. ☐ propiciar el desarrollo productivo de sus socios?
6. ☐ capacitar en la aplicación de buenas prácticas a sus asociados?
7. ☐ alcanzar un mayor control y cuidado del medio ambiente?
8. ☐ obtener nuevos productos?
9. ☐ Otros cambios      Cuáles? .....

.....

.....



33. En los últimos años, la cooperativa *¿debió producir cambios (innovar) en sus recursos de comunicación?*

1. ☐ Si      2. ☐ No (⇒ Pasar a N° 35)      9. ☐ NS/NC (⇒ Pasar a N° 35)

34. Esos cambios en la comunicación, *¿tuvieron que ver con ...*  
(puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ incorporar informática?  
2. ☐ incorporar INTERNET?  
7. ☐ incorporar Otras formas de com.      Cuáles? .....

.....

35. En los últimos años, la cooperativa *¿debió producir cambios (innovar) en su manera de comercializar?*

1. ☐ Si      2. ☐ No (⇒ Pasar a N° 38)      9. ☐ NS/NC (⇒ Pasar a N° 38)

36. Esos cambios en la comercialización, *¿tuvieron que ver con ...*  
(puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ el desarrollo de nuevos productos?  
2. ☐ nuevas formas de presentar los productos?  
3. ☐ adaptarse a nuevas exigencias de calidad?  
4. ☐ Otros cambios en la comercialización      Cuáles? .....

.....

37. (Si ha realizado alguna innovación) Con esos cambios (innovaciones) *¿la cooperativa buscaba...* (puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ mantener su participación en el mercado?  
2. ☐ abrir nuevos mercados?  
3. ☐ bajar los costos de producción?  
4. ☐ mejorar las condiciones de trabajo?  
5. ☐ reducir daños en el medio ambiente?  
6. ☐ Otro      Cuáles? .....

.....

.....

38. (Si ha realizado alguna innovación) La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte ... (puede seleccionar más de una respuesta)

1. ☐ del Estado?
2. ☐ de bancos?
3. ☐ de la universidad?
4. ☐ del municipio?
5. ☐ de otras instituciones? Cuáles? .....

.....

39. La cooperativa ¿ha obtenido alguna certificación de alcanzar normas de calidad?

1. ☐ Si Cuáles? .....
- .....
2. ☐ No

#### E. Datos sobre demandas a futuro y expectativas

40. En las condiciones actuales del mercado y de producción que disponen, Ud. evalúa que ¿sus ventas ...

1. ☐ aumentarán?
2. ☐ se mantendrán?
3. ☐ disminuirán?
9. ☐ NS/NC

41. Para que la cooperativa pueda progresar en el desarrollo de su actividad (producir, exportar, incrementar sus exportaciones, etc.), Ud. evalúa que ¿debería ... (puede seleccionar más de una respuesta)

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> mejorar su administración?         | 6. <input type="checkbox"/> imp. nuevas formas de comercializar? |
| 2. <input type="checkbox"/> incorporar nueva tecnología?       | 7. <input type="checkbox"/> capacitar al personal?               |
| 3. <input type="checkbox"/> mejorar la comunicación?           | 8. <input type="checkbox"/> incorporar personal capacitado?      |
| 4. <input type="checkbox"/> realizar obras de infraestructura? |  |
| 5. <input type="checkbox"/> desarrollar nuevos productos?      |  |
| 9. <input type="checkbox"/> Otra acción Cual? .....            |  |

.....

**42. Esas necesidades, Ud. evalúa que la cooperativa *¿podrá, responderlas mediante recursos propios?***

1. ☐ Si (Pase a pregunta N° 45)      2. ☐ No      9. ☐ NS/NC

43. *¿Ud. conoce algún tipo de acciones (líneas de crédito, programas de apoyo, etc.) que se estén implementando actualmente para atender este tipo de necesidades, desde... (puede seleccionar más de una respuesta)*

1. ☐ *el Estado?* (nacional y/o provincial)

2. ☐ *los bancos?*

3. ☐ *el municipio?*

4. ☐ otras instituciones?      Cuáles? .....

5. ☐ *No conoce ningún organismo que de apoyo.*

**44. ¿Ud. considera que la cooperativa, podría recibir algún apoyo de....**

1. ☐ *el Estado?* (nacional y/o provincial)

2. ☐ *los bancos?*

3. ☐ *el municipio?*

4. ☐ otras instituciones?      Cuáles? .....

**45. Para atender sus necesidades ¿ha solicitado el apoyo del Gobierno Nacional y/o Provincial? ¿Qué tipo de apoyo solicitaron?**

**F. Situación Financiera y Estado Contable de la Entidad**Según los datos resultantes del último ejercicio, ...

46. ¿Cuáles es su ...

	Corriente (en \$)	Total (en \$)
... Activo?		
... Pasivo?		

47. Cuál es su ...

	Total (en \$)
... Total de Ingresos?	
... Ingresos por Ventas? (total de facturación)	
... Total de Egresos?	
... Total de Egresos por Costo de Producción?	
... Total de Egresos por Pago de Personal?	

48. ¿Cuál es el monto total invertido en el último ejercicio? (en \$)

**Observaciones Generales:** *(Indicar en cada caso a que pregunta se refiere la observación)*

[illegible]

**Instructivo del Formulario de Relevamiento del Censo de Cooperativas Agropecuarias**

En la carátula del formulario se identifica/localiza la entidad y tiene campos que podrán ser completados previamente al momento de concretar la entrevista. Eventualmente, estos campos podrán ser confirmados con el entrevistado.

En el caso de "*socios activos*", se busca identificar el número de socios que participan en las asambleas.

**Pregunta N° 1:**

La situación de "funcionando" no pretende saber si está habilitada, sino que se pretende saber si la cooperativa está desarrollando las actividades de producción para las cuales fue constituida.

**Pregunta N° 2:**

Es de respuesta múltiple y se busca con ella tener información sobre las diferentes actividades que realizan.

**Pregunta N° 3:**

Se trata de la "actividad agropecuaria" que le genera mayor ingresos. Si se trata de una "cadena productiva" (Ej. acopian, secan, elaboran, envasan y comercializan yerba mate), consignar todo ello. Pueden existir situaciones en las que identifican más de una actividad como importantes; en estos casos consignarlas todas.

**Pregunta N° 4.**

Cada producto debe ser consignado al nivel de desagregación que sale de la empresa.

Ej. Producto 1: yerba canchada en un volumen determinado

Producto 2: yerba molida en un volumen determinado, . . .

**Pregunta N° 5:**

Se está consultado sobre exportaciones al exterior del país.

**Pregunta N° 6:**

**Atención!!** Son tres preguntas en una (6.a; 6.b y 6.c)

Consignar los productos (ídem pregunta N° 3)

Los % pueden ser aproximados.

En el caso de que para alguna entidad el espacio resultara insuficiente, agregar otro formulario de encuesta en el cual se deberá consignar en la carátula el nombre de la empresa.

#### **Pregunta N° 7.**

En este caso, se trata de indagar que tipo de asociaciones debieron establecer para poder exportar. Puede ser que exporten indirectamente (¿a través de quien o quienes?), puede que lo hagan con otras empresas (cuales?), etc.

#### **Preguntas n° 8 y 9:**

En esta pregunta se intenta conocer si la entidad intentó realizar exportaciones y, eventualmente, de haberlo hecho que dificultades encontraron para concretar esa idea.

#### **Pregunta N° 10:**

Busca obtener una información aproximada sobre el *destino nacional* de la producción. Corrientes aparece particularizada porque se da en la práctica que algunas empresas envían su producción a secaderos y molinos que se encuentran próximos, pero en esa provincia.

#### **Pregunta N° 11:**

Se consulta sobre los volúmenes acopiados/producidos/comercializados (según el caso) del último año respecto a los años anteriores, de aquellas cooperativas que tienen una existencia suficiente (creadas antes del 2007) como para poder hacer este tipo de evaluación.

**Es una apreciación global**, independientemente de que en algunos rubros se les pudiera presentar una situación que contradice la evaluación global y que en algunos años anteriores pudieran darse situaciones cambiantes. Es de esperar que esta apreciación se corresponda con lo ocurrido con la actividad que identificaron como la principal. Si el entrevistado necesita aclarar su valoración, consignarlo en las "*observaciones*" finales.

#### **Pregunta N° 12:**

Esta consulta, **como todas las que aparecen "grisadas"**, sólo deberá realizarse en aquellas entidades que manifestaron realizar exportaciones (Opción 1 de la Pregunta N° 5).

**Pregunta N° 13:**

Se busca identificar el número total de empleados de la cooperativa (sin precisar el área donde desarrollan sus tareas), identificando aquellos que trabajan en forma temporaria y los que lo hacen de manera permanente.

**Pregunta N° 14:**

Sólo en el caso de contar con personal temporario, se le consulta sobre si su existencia se vincula o no con el tipo de actividades que realizan. Si hubiera alguna ampliación sobre el tema, consignar en *Comentarios*.

**Pregunta N° 15:**

Se pretende identificar si existen, y cuantas son, las personas que desarrollan tareas **no remuneradas** en la entidad.

**Pregunta N° 16:**

Se consulta sobre la evolución del personal en las cooperativas que tienen una existencia suficiente como para poder hacer este tipo de evaluación.

**Pregunta N° 17:**

*Ídem pregunta N° 12*

**Pregunta N° 18:**

La consulta sobre modificaciones en las "condiciones de trabajo" puede resultar ambigua, para el entrevistado. Sería apropiado formularle la pregunta en forma tal manera que lleve a leerle lo que aparece entre paréntesis (*hacerlos efectivos, darles mayor seguridad laboral, etc.*).

**Pregunta N°19:**

Sólo en el caso de marcar la opción 2 de la pregunta anterior (Ha modificado . . .), se le deberá pedir mayor precisiones sobre cuáles fueron esos cambios.

**Pregunta N° 20:**

*Ídem pregunta N° 12.*



**Pregunta N° 21:**

Las actividades de capacitación pudieron haber sido de distinta índole (en informática, seguridad laboral, etc.) y al personal de diferentes áreas (administrativos, de producción, etc.).

**Pregunta N° 22:**

Se les está consultando sobre actividades de capacitación a los socios, las que pudieron haber sido de distinta índole (en actividades productivas, cuidado del medio ambiente, comercialización, etc.).

**Pregunta N° 23:**

*Ídem Pregunta N° 12.*

**Pregunta N° 24:**

Puede que el entrevistado no interprete que se quiere saber con "***modificar la relación con sus asociados***" de esta pregunta, (de respuesta múltiple). En ese caso resultará sugerente leerle las opciones de respuesta.

**Pregunta N° 25:**

*Ídem Pregunta N° 12.*

**Pregunta N° 26:**

Esta pregunta se desagrega en varias consultas destinadas a conocer si la cooperativa realiza algunas actividades que exceden lo productivo y pretenden mejorar las condiciones de vida de *los asociados y sus familias*.

Puede ocurrir que para aclararle al entrevistado a que se refiere la pregunta de "***realizar acciones en favor de . . .***", necesite que se le amplíe la consulta describiendo lo que sigue:

- acciones para la atención de la salud (ej. venta de órdenes, traslado hasta centros asistenciales, etc.),
- educación (ej. becas estudiantiles),
- acciones para mejorar las viviendas,
- etc.

**Pregunta N° 27:**

Se consulta si la cooperativa realiza acciones que van en beneficio de la comunidad en general, más allá de sus asociados. Ej.: mejorar los edificios escolares, dar becas estudiantiles, mejorar los caminos, prestar servicios varios, etc.

**Pregunta N° 28:**

Ídem anterior, pero en este caso consultando concretamente sobre el medio ambiente. Ej. tratamiento de efluentes, buenas prácticas agrícolas, etc.

**Pregunta N° 29:**

Se consulta sobre si la entidad realizó alguna modificación, transformación, actualización/modernización en su administración. Estas transformaciones pueden ser tanto en la organización de sus actividades administrativas, como en la tecnificación o capacitación del personal de esa área. Puede ser de ayuda leer las opciones de la pregunta siguiente.

**Pregunta N° 30 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, precisando cuales fueron esos cambios administrativos, ***sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación administrativa*** (Opción 1 de la pregunta anterior)

**Pregunta N° 31:**

Se consulta sobre si la entidad realizó alguna modificación, transformación, actualización/modernización en su área de producción. Estas transformaciones pueden ser tanto organizativas, como técnicas o de capacitación de su personal. Puede ser de ayuda leer las opciones de la pregunta siguiente.

**Pregunta N° 32 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, precisando cuales fueron esos cambios en la producción, ***sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación productiva*** (Opción 1 de la pregunta anterior)

**Pregunta N° 33:**

Se consulta sobre si la entidad realizó alguna modificación, transformación, actualización/modernización en su comunicación. Puede ser de ayuda leer las opciones de la pregunta siguiente.

**Pregunta N° 34 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, precisando cuales fueron esos cambios en la comunicación, *sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación en este sentido* (Opción 1 de la pregunta anterior)

**Pregunta N° 35:**

Se consulta sobre si la entidad realizó alguna modificación, transformación, actualización/modernización en su forma de comercializar. Puede ser de ayuda leer las opciones de la pregunta siguiente.

**Pregunta N° 36 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, precisando cuales fueron esos cambios en la comercialización, *sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación en este sentido* (Opción 1 de la pregunta anterior)

**Pregunta N° 37 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, *sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación* (Opción 1 de las preguntas 29 / 31 / 33 / 35).

**Pregunta N° 38 (de respuesta múltiple):**

Se realizará esta consulta, *sólo en el caso de que se haya producido alguna innovación* (Opción 1 de las preguntas 29 / 31 / 33 / 35).

**Pregunta N° 39:**

Se consulta si la cooperativa cuenta con *certificación de calidad* en alguno de sus productos. En general, aquellas que exportan productos, deben cumplir con normas de calidad de su producción.

**Pregunta N° 40:**

Se le pide una valoración personal sobre las ventas a futuro de la producción de la cooperativa. Si el entrevistado agrega algún comentario en su valoración, consignarlo en *Observaciones*.

**Pregunta N° 41 (de respuesta múltiple):**

Se le pide una apreciación personal sobre diferentes dimensiones que debería mejorar la entidad para evolucionar en su actividad..

**Pregunta N° 42:**

Se le pide una apreciación personal sobre las posibilidades evolucionar con recursos propios.

**Pregunta N° 43 (de respuesta múltiple):**

En el caso de responder que no podrían evolucionar con sus propios recursos (Opción 1 de la pregunta anterior), se consulta sobre el conocimiento que tienen sobre entidades (públicas y privadas) que den apoyo a las cooperativas.

En el caso de la opción Otras, Cuáles? Se consulta sobre que otras instituciones conocen que asistan a las cooperativas.

**Pregunta N° 44:**

Más allá de lo que conocen sobre fuentes de recursos (pregunta previa), se les consulta sobre lo que consideran debieran ser fuentes de recursos para el desarrollo de la actividad cooperativa.

**Pregunta N° 45:**

Se les consulta sobre experiencias previas; si han recibido algún tipo de apoyo por parte del Estado (nacional y/o provincial).

**Preguntas 46 a 47:**

En el set de preguntas sobre situación financiera, de no poder acceder a la información del balance (con la participación de un contador), ***al menos se debería poder identificar cual ha sido la facturación del último ejercicio.***



## LAS VARIABLES GENERADAS POR EL CENSO

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
ENCUESTA	1.nombre del encuestador	Nominal
nencstado	2. Nombre del encuestado	Nominal
cargo	3. Cargo que ocupa el encuestado	Nominal
nomcoop	4. Nombre o razón social de la cooperativa	Nominal
añoocrea	5. Año de creación de la cooperativa	Escala
Antigüedad	5b. Cantidad de años de creación de la cooperativa hasta el 2012	Escala
Antigüedadrec	5c. Antigüedad de la cooperativa recodificada	Nominal
matrprov	6. Número de matrícula provincial	Escala
matrinac	7. Número de matrícula nacional	Escala
cuit	8. Número de CUIT	Escala
domicilio	9. Domicilio social	Nominal
municipio	10. Municipio	Nominal
municipiorec	10b. Municipio recodificado	Escala
departamento	10c. Departamento	Nominal
localidad	11. Localidad	Nominal
codpos	12. Código postal	Escala
telefono	13. N° de Teléfono	Nominal
fax	14. N° de Fax	Nominal
celectronico	15. Correo electrónico	Nominal
socios	16. N° de socios	Escala
socrec	16b.Recodificación del n° de socios en chicas (hasta 30), medianas (hasta 80) y grandes (80 y más)	Nominal
sociosrec	16c.N° de socios recodificado en cuartiles	Nominal
sociosact	17. N° de socios activos	Escala
filiales	18. La cooperativa, ¿tiene filiales?	Escala
dondef	19. ¿Donde tiene las filiales?	Nominal
entidades	20. Entidades a las que está asociada	Nominal
funciona	21. Actualmente, ¿la cooperativa está funcionando?	Escala
añoonofun	22. ¿No funciona desde que año?	Escala
pqnofunc	23. ¿Por qué no funciona?	Nominal
otrual	24. Otra situación por la que no funciona	Nominal
rcopvta	25. ¿Realiza acopio y venta de productos agropecuarios?	Escala
ragroindus	26. ¿Realiza Agro-industria / Procesamiento de productos agropecuarios?	Escala
ragrinsum	27. ¿Realiza compra y distribución de agro-insumos/insumos para la producción?	Escala
rprodprim	28. ¿Realiza producción primaria?	Escala
rasistagr	29. ¿Realiza asistencia técnica agronómica?	Escala
rasistvet	29. ¿Realiza asistencia técnica veterinaria?	Escala
rasesor	30. ¿Realiza asesoramiento de administración / gestión?	Escala
rtransp	31. ¿Realiza transporte de carga?	Escala
rseguros	32. ¿Realiza seguros a productores / ART?	Escala
rsuminist	33. ¿Realiza suministros para consumo familiar?	Escala
rserpub	34. ¿Realiza provisión de servicios públicos? (gas, electricidad, teléfono, agua potable)	Escala
ratsalud	35. ¿Realiza servicio de atención de la salud?	Escala
rturism	36. ¿Realiza actividades de turismo?	Escala
rmejviv	37. ¿Realiza actividades para proveer/mejorar las viviendas de sus asociados?	Escala
rcredit	38. ¿Otorga créditos?	Escala
rotrasac	39. ¿Realiza otras actividades?	Escala

Continúa ...

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
actprinc	40. Describa cuál es la actividad económica principal	Nominal
actnotradicio	40c. Actividad es tradicional (yerbatera, tealera, tabacalera, forestal) o no	Nominal
actividadrec	40b. Actividad económica principal recodificada	Nominal
producto1	41. ¿Cuál es el producto 1 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen1	42. ¿Cuál es el volumen 1 de producción?	Nominal
realiza1	43. La cooperativa lo realiza (al P1). . .	Escala
producto2	44. ¿Cuál es el producto 2 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen2	45. ¿Cuál es el volumen 2 de producción?	Nominal
realiza2	46. La cooperativa lo realiza (al P2). . .	Escala
producto3	47. ¿Cuál es el producto 3 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen3	48. ¿Cuál es el volumen 3 de producción?	Nominal
realiza3	49. La cooperativa lo realiza (al P3). . .	Escala
producto4	50. ¿Cuál es el producto 4 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen4	51. ¿Cuál es el volumen 4 de producción?	Nominal
realiza4	52. La cooperativa lo realiza (al P4). . .	Escala
producto5	53. ¿Cuál es el producto 5 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen5	54. ¿Cuál es el volumen 5 de producción?	Nominal
realiza5	55. La cooperativa lo realiza (al P5). . .	Escala
producto6	56. ¿Cuál es el producto 6 resultante de la actividad que realizan?	Nominal
volumen6	57. ¿Cuál es el volumen 6 de producción?	Nominal
realiza6	58. La cooperativa lo realiza (al P6). . .	Escala
exporta	59. La cooperativa, ¿exporta algún producto?	Nominal
pexporta1	60. ¿Qué producto 1 exporta?	Nominal
comercia1	61. ¿Qué % del producto 1 comercializa en el exterior?	Escala
destino1	62. ¿Con que destinos exporta producto 1?	Nominal
pexporta2	60. ¿Qué producto 2 exporta?	Nominal
comercia2	61. ¿Qué % del producto 2 comercializa en el exterior?	Escala
destino2	62. ¿Con que destinos exporta producto 2?	Nominal
pexporta3	60. ¿Qué producto 3 exporta?	Nominal
comercia3	61. ¿Qué % del producto 3 comercializa en el exterior?	Escala
destino3	62. ¿Con que destinos exporta producto 3?	Nominal
pexporta4	60. ¿Qué producto 4 exporta?	Nominal
comercia4	61. ¿Qué % del producto 4 comercializa en el exterior?	Escala
destino4	62. ¿Con que destinos exporta producto 4?	Nominal
pexporta5	60. ¿Qué producto 5 exporta?	Nominal
comercia5	61. ¿Qué % del producto 5 comercializa en el exterior?	Escala
destino5	62. ¿Con que destinos exporta producto 5?	Nominal
pexporta6	60. ¿Qué producto 6 exporta?	Nominal
comercia6	61. ¿Qué % del producto 6 comercializa en el exterior?	Escala
destino6	62. ¿Con que destinos exporta producto 6?	Nominal
expocomo	78. Para exportar, ¿tuvo que asociarse con algunas otras instituciones?¿de qué manera?	Nominal
expointento	79. ¿Intentaron exportar algunos de sus productos?	Escala
expodificu	80. ¿Qué dificultad encontraron/encuentran para poder exportar?	Nominal
comlocal	81. ¿Qué % de la producción se destina al mercado local? (localidad, municipio, departamento)	Escala
comresmis	82. ¿Qué % de su producción se destina al resto de la provincia de Misiones?	Escala
comcorr	83. ¿Qué % de su producción se destina a la provincia de Corrientes?	Escala
comrpais	84. ¿Qué % de su producción se destina al resto del país?	Escala

Continúa ...

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
volumneg	85. En el últimos 5 años, la cooperativa ¿ha variado su volumen de negocios? (cantidades comercializadas)	Escala
varvolexp	86. La variación en el volumen de negocios, ¿se debió a la actividad de exportación?	Escala
comevolu	87. Motivos de las variaciones en el volumen de actividad	Nominal
emtemp	88. ¿Cuántos empleados remunerados temporarios tiene actualmente la cooperativa?	Escala
emperm	89. ¿Cuántos empleados remunerados permanentes tiene actualmente la cooperativa?	Escala
emperec	89b. Empleados remunerados permanentes recodificada	Nominal
emtotal	90. ¿Cuántos empleados remunerados tiene actualmente la cooperativa?	Escala
pertemp	91. El personal en situación temporaria, ¿está relacionado con la estacionalidad de la producción?	Escala
comentemp	92. Comentarios sobre la situación de los empleados temporarios	Nominal
pernoem	93. La cooperativa, ¿tiene personal no remunerado? (familiares, pasantías, planes de empleo, etc.)	Escala
cuatonorem	94. ¿Cuántos empleados no remunerados tiene?	Escala
varemp	95. En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha variado el número de empleados?	Escala
varpersexp	96. La variación en el personal, ¿se debió a la actividad de exportación?	Escala
comenpers	97. Comentarios sobre las variaciones en el personal	Nominal
modcontra	98. En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha modificado las “condiciones de trabajo” de sus empleados? (hacerlos efectivos, aporte de obras sociales, seguridad laboral, etc.)	Escala
camcontra	99. ¿Cuáles fueron los cambios en las “condiciones de trabajo”?	Nominal
camtraexp	100. Esos cambios en las condiciones de trabajo, ¿se debieron a la actividad de exportación?	Escala
comcontra	101. Comentarios sobre los cambios en las condiciones de trabajo	Nominal
capersonal	102. En los últimos cinco años, la cooperativa ¿ha realizado actividades para capacitar a su personal?	Escala
capsocios	103. En los últimos 5 años, la cooperativa ¿ha realizado actividades de capacitación destinada a sus socios?	Escala
actcapexp	104. Esas actividades de capacitación, ¿se debieron a sus exportaciones?	Escala
nomodrela	105. La cooperativa, no produjo modificación en la relación que mantiene con sus asociados	Escala
favparticipa	106. La cooperativa, ha creado condiciones que favorecen la participación de sus socios	Escala
brindasesora	107. La cooperativas, les brinda más asesoramiento en la producción a los asociados	Escala
facinsumos	108. La cooperativa, les facilita la compra de insumos a los asociados.	Escala
apogestion	109. La cooperativa, les brinda apoyo al hacer gestiones a los asociados (crédito, impositivos, etc.)	Escala
otracciones	110. La cooperativa, realiza Otras Acciones en favor de sus asociados	Escala
cualotraac	111. ¿Cuáles son esas Otras Acciones?	Nominal
accionexp	112. Algunas de esas modificaciones en sus acciones, ¿se debieron a la actividad de exportación?	Escala
camacexpo	113. Comentarios sobre los cambios en el accionar de la cooperativa	Nominal
acbienestar	114. La cooperativa, ¿realiza acciones en favor del bienestar de sus asociados (sus familiares)?	Escala

Continúa ...



Variable	Etiqueta	Nivel de medida
acsalud	115. Las acciones que realiza la cooperativa, ¿se vinculan con la salud?	Escala
cualsalud	116. ¿Cuáles son las acciones por la salud?	Nominal
aceduca	117. Las acciones que realiza la cooperativa, ¿se vinculan con la educación?	Escala
cualeduca	118. ¿Cuáles son las acciones por la educación?	Nominal
acvivienda	119. Las acciones que realiza la cooperativa, ¿se vinculan con las viviendas?	Escala
cualvivien	120. ¿Cuáles son las acciones por las viviendas?	Nominal
otrasacion	121. La cooperativa ¿realiza “otro tipo de acciones”?	Escala
cualotracc	122. ¿Cuáles son las “otras acciones” que realiza la cooperativa?	Nominal
acomuni	123. La cooperativa, entre sus actividades ¿realiza acciones en favor del bienestar de la comunidad?	Escala
cualacomu	124. ¿Cuáles son las acciones que realiza por la comunidad?	Nominal
acambiente	125. La cooperativa, entre sus actividades ¿realiza acciones para el cuidado del medio ambiente?	Escala
cualambte	126. ¿Cuáles son las acciones que realiza por el medio ambiente?	Nominal
cadministra	127. La cooperativa ¿debió producir cambios (innovar) en su manera de administrar?	Escala
caorganiza	128. Los cambios en la administración ¿tuvieron que ver con una Organización Diferente?	Escala
cainformatiza	129. Los cambios en la administración ¿tuvieron que ver con una Informatización?	Escala
caprofesion	130. Los cambios en la administración ¿tuvieron que ver con la Incorporación de Profesionales?	Escala
cacapaper	131. Los cambios en la administración ¿tuvieron que ver con la Capacitación del Personal?	Escala
caotrasacio	132. Los cambios en la administración ¿tuvieron que ver con “otras acciones”?	Escala
cualotradm	133. ¿Cuáles son las “otras acciones” de innovación administrativa?	Nominal
caproducir	134. La cooperativa ¿debió producir cambios (innovar) en su manera de producir?	Escala
catecnolog	135. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con incorporar nueva tecnología industrial?	Escala
cabnaprac	136. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con la aplicación de buenas prácticas en el proceso de elaboración?	Escala
cainfraestr	137. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con realizar obras de infraestructura?	Escala
casegtrab	138. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con lograr mayor seguridad en el trabajo?	Escala
cadprodsoc	139. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con propiciar el desarrollo productivo de sus socios?	Escala
cacpbprac	140. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con capacitar a sus asociados en la aplicación de buenas prácticas?	Escala
cacuidamb	141. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con alcanzar un mayor control y cuidado del medio ambiente?	Escala
caobnprod	142. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con obtener nuevos productos?	Escala
caotrprod	143. Los cambios en la producción ¿tuvieron que ver con “otros cambios”?	Escala
cualotrprod	144. ¿Cuáles fueron esos otros cambios en la producción?	Nominal
cacomunica	145. La cooperativa ¿debió producir cambios (innovar) en sus recursos de comunicación?	Escala
cainformat	146. Los cambios en la comunicación, ¿tuvieron que ver con incorporar informática?	Escala

Continúa ...

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
cainternet	147. Los cambios en la comunicación, ¿tuvieron que ver con incorporar INTERNET?	Escala
caofcomu	148. Los cambios en la comunicación, ¿tuvieron que ver con incorporar “otras formas de comunicación”?	Escala
cualotcom	149. ¿Cuáles fueron las “otras formas de comunicación”?	Nominal
cacomercia	150. La cooperativa ¿debió producir cambios (innovar) en su manera de comercializar?	Escala
cadesnprod	151. Los cambios en la comercialización, ¿tuvieron que ver con el desarrollo de nuevos productos?	Escala
capresprod	152. Los cambios en la comercialización, ¿tuvieron que ver con nuevas formas de presentar los productos?	Escala
canormcali	153. Los cambios en la comercialización, ¿tuvieron que ver con adaptarse a nuevas exigencias de calidad?	Escala
caotrocom	154. Los cambios, ¿tuvieron que ver con “otros cambios” en la comercialización?	Escala
cualotcom	155. ¿Cuáles fueron eso “otros cambios” en la comercialización ?	Nominal
inmantmer	156. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba mantener su participación en el mercado?	Escala
inabrmerc	157. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba abrir nuevos mercados?	Escala
incostprod	158. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba bajar los costos de producción?	Escala
inmecontrab	159. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba mejorar las condiciones de trabajo?	Escala
incuidambte	160. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba reducir daños en el medio ambiente?	Escala
inotroslog	161. Con esas innovaciones ¿la cooperativa buscaba “otros logros”?	Escala
incualotlog	162. ¿Cuáles eran esos “otros logros” que se buscaban con las innovaciones?	Nominal
inayestad	163. La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte del Estado?	Escala
inaybanc	164. La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte de bancos?	Escala
inayuniv	165. La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte de la universidad?	Escala
inaymuni	166. La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte del municipio?	Escala
inayotinst	167. La cooperativa ¿ha recibido algún tipo de apoyo o ayuda para realizar estos cambios por parte de “otras instituciones”?	Escala
ayucualot	168. ¿Cuáles fueron esas “otras instituciones” que ayudaron a la cooperativa a realizar cambios?	Nominal
certnorcalid	169. La cooperativa ¿ha obtenido alguna certificación de alcanzar normas de calidad?	Escala
cualnorcal	170. ¿Cuáles han sido las normas de calidad alcanzadas por la cooperativa?	Nominal
evaluavtas	171. En las condiciones actuales del mercado y de producción que disponen, Ud. evalúa que ¿sus ventas ...	Escala
mejoradmi	172. Para progresar en el desarrolla de su actividad, la cooperativa ¿debería mejorar su administración?	Escala
incotecno	173. Para progresar en el desarrolla de su actividad, la cooperativa ¿debería incorporar nueva tecnología?	Escala
mejocomu	174. Para progresar en el desarrolla de su actividad, la cooperativa ¿debería mejorar la comunicación?	Escala

Continúa ...

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
realizobinf	175. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería realizar obras de infraestructura?	Escala
desnuevpr	176. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería desarrollar nuevos productos?	Escala
nvasforcom	177. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería implementar nuevas formas de comercializar?	Escala
capacpers	178. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería capacitar al personal?	Escala
incperscap	179. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería incorporar personal capacitado?	Escala
otrasacc	180. Para progresar en el desarrollo de su actividad, la cooperativa ¿debería desarrollar “otras acciones”?	Escala
cualotacc	181. ¿Cuáles serían esas “otras acciones” necesarias para progresar?	Nominal
recuprop	182. Esas necesidades, la cooperativa ¿podrá, responderlas mediante recursos propios?	Escala
accestado	183. ¿Conoce algún tipo de acciones (lín. de cré., prog. de apoyo, etc.) para atender este tipo de nec., que se estén impl. desde el Estado?	Escala
accbancos	184. ¿Conoce algún tipo de acciones (lín. de cré., prog. de apoyo, etc.) para atender este tipo de nec., que se estén impl. desde los Bancos?	Escala
accmunic	185. ¿Conoce algún tipo de acciones (lín. de cré., prog. de apoyo, etc.) para atender este tipo de nec., que se estén impl. desde el Municipio?	Escala
accotinsti	186. ¿Conoce algún tipo de acciones (lín. de cré., prog. de apoyo, etc.) para atender este tipo de nec., que se estén impl. desde "otras instituciones"?	Escala
cualotinsti	187. ¿Qué otras instituciones conoce que den apoyo a las cooperativas?	Nominal
ninorgapy	188. ¿No conoce ningún organismo que de apoyo a las cooperativas?	Escala
apoyestad	189. ¿Considera que la cooperativa, podría recibir algún apoyo del Estado?	Escala
apoybanc	190. ¿Considera que la cooperativa, podría recibir algún apoyo de los bancos?	Escala
apoymuni	191. ¿Considera que la cooperativa, podría recibir algún apoyo del municipio?	Escala
apoyotins	192. ¿Considera que la cooperativa, podría recibir algún apoyo de “otras instituciones”?	Escala
cualotinst	193. ¿Cuáles serían esas otras instituciones que considera podrían brindar apoyo?	Nominal
solicapoy	194. Para atender sus necesidades ¿ha solicitado el apoyo del Gobierno Nacional y/o Provincial? ¿Qué tipo de apoyo solicitaron?	Nominal
actcorrien	195. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su activo corriente? (en \$)	Escala
acttotal	196. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su activo total? (en \$)	Escala
pascorrien	197. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su pasivo corriente? (en \$)	Escala
pasivtotal	198. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su pasivo total? (en \$)	Escala
totingreso	199. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su Total de Ingresos? (en \$)	Escala
totventas	200. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su Ingreso por Ventas? (total de facturación en \$)	Escala
totegresos	201. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su Total de Egresos?	Escala
totegreso	201b. Obtenido como suma de costo de producción y pago de personal	Escala
totegcospr	202. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su Total de Egresos por Costos de Producción?	Escala

Continúa ...

Variable	Etiqueta	Nivel de medida
totepagper	203. Según el último ejercicio, ¿Cuál es su Total de Egresos por Pago de Personal?	Escala
montoinv	204. ¿Cuál es el monto total invertido en el último ejercicio? (en \$)	Escala
Paneto	205. Patrimonio neto es la diferencia entre el activo total y pasivo total	Escala
Liquidez	206. Razón entre activos corrientes y pasivos corrientes	Escala
observagen	207. Observaciones Generales	Nominal



## Guía de Entrevista a las Cooperativas Agrarias

### Antecedentes de la cooperativa

- ¿Cómo se inició la cooperativa?
- ¿Cuántos eran los socios que la fundaron?
- ¿Para realizar qué actividad? Objetivos
- ¿Lograron cumplir con los objetivos que se propusieron?
- ¿Se plantearon nuevos objetivos institucionales?

### Sobre la Organización Interna

- ¿La organización se modificó desde su creación hasta aquí?
- En la **forma de administrar** (ej. nuevos sectores). Si hubieron cambios ¿Cuáles fueron esos cambios? ¿Cómo es la estructura actual de la cooperativa? Esa estructura está formalizada, o se fue dando por la misma actividad.
- ¿Debieron complejizar la estructura por necesidad? ¿Qué tipo de cambios? (mitos empresariales).  
Realizan capacitación de sus trabajadores.
- ¿Debieron incorporar profesionales? ¿por qué?
- Los socios, ¿pueden ser o son empleados de la cooperativa? (ej. el gerente o responsable del sector?).
- El personal en general (jerarquizado o no), si es ajeno a la entidad, ¿Cómo se lo contrata?
- Los administradores, ¿pueden tomar decisiones sin consultar a la asamblea?

### Sobre la producción

- En la **producción** (cambios tecnológicos, aplicación de bpm, ...)
- Para producir ¿Se relacionan con otras entidades (cooperativas o no)?
- ¿Contratan servicios de terceros para producir? ¿Por qué? Es más barato o no tiene posibilidad de hacerlo Uds.?
- Los cambios en el sector agropecuario (cambios tecnológicos, la necesidad de cambios de escala, las bpa, etc.) ¿les crearon problemas?

### Sobre la Comercialización

- En la **comercialización** ¿Dónde venden? ¿Cómo venden? Esto es, si se vinculan con otras entidades para hacerlo.
- ¿Cómo se comunican las instrucciones de trabajo en la organización? Son formalizadas o informales. ¿Se documentan?
- El **precio** que se paga al socio, ¿cómo se define? (mercado, el que establece el Estado, en función del precio obtenido y los costos de gestión, ...)

- En situaciones de conflicto entre los intereses de la organización y de los socios, ¿Cómo lo resuelven? ¿Resuelve la gerencia o llaman a una asamblea? Priorizan ¿que la organización no se vea perjudicada o los intereses de sus socios?
- ¿Cómo **distribuyen los beneficios**? La liquidación de la cosecha, ¿cómo se realiza?

#### **Relación con los asociados.**

- El gerente y los responsables de los distintos sectores ¿son socios de la cooperativa?
- Los administradores ¿pueden tomar decisiones sin tener que consultar a la asamblea?
- ¿Qué tipo de decisiones deben pasar por al Consejo de administración?
- ¿Cómo se convocan las asambleas? ¿Con que frecuencia? ¿Cómo comunican a los socios las actividades realizadas?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que disponen los socios para comunicarse con la entidad?
- ¿Qué acciones destinadas a los socios realizan, para mejorar la producción? Ej. BPA, para obtener alguna certificación de calidad, etc.
- ¿Qué acciones desarrollan en beneficio de sus socios? Mejora sus condiciones de vida. Ej. ayuda escolar, becas a estudiantes, gestiones de crédito, servicios de sepelio, ayuda con la vivienda, créditos personales, etc.
- ¿Se han incorporado nuevos socios? ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir para ser incorporados?
- ¿Realizan tareas de capacitación destinada a los socios?
- Si lo hacen ¿con que recursos?
- Las características de los productores asociados (formación, tecnología que disponen, cultura cooperativista,...) ¿les genera algún tipo de oportunidades o limitaciones en la actividad institucional?

#### **Relación con la comunidad y el medio ambiente.**

- ¿Realizan acciones en beneficio de la comunidad? ¿Qué tipo de acciones?
- ¿Realizan acciones de cuidado del medio ambiente? ¿Qué tipo de acciones?
- Ej. Reconversión productiva para dejar de usar leña de bosque nativo en los secaderos.
- ¿Obtuvieron alguna certificación en cuidado del medio ambiente?